



**"Estudio cualitativo sobre el impacto del alineamiento
de la estrategia entre diferentes niveles de la
organización en la función y rendimiento de compras:
estudio de un caso"**

Autor:

Cristina Pérez Porcar

Ingeniería Industrial
Centro Politécnico Superior
Septiembre de 2010

Director:

Desirée Knoppen. Profesora e investigadora en Zaragoza Logistic Center

Ponente:

María Jesús Sáenz. Profesora titular. Departamento de Ingeniería de
Diseño y Fabricación. Área de Ingeniería de Proyectos.

Dedicatoria

El esfuerzo realizado a lo largo de todos estos años y que este proyecto culmina es gracias al apoyo incondicional que me has dado y que tendré presente toda mi vida. Siempre has tenido la ilusión de ver en mí una Ingeniera Industrial y de que llegase este momento que tanto te orgullecería. Por ello te lo dedico a ti, mamá.

RESUMEN

"Estudio cualitativo sobre el impacto del alineamiento de la estrategia entre diferentes niveles de la organización en la función y rendimiento de compras: estudio de un caso"

El proyecto desarrolla una investigación según la metodología de estudio de caso de Yin sobre la función de compras y estrategia implementadas en la empresa de estudio. La investigación se inicia con el marco teórico, una de las partes más importantes, que condensa la literatura existente referente a la función de compras y estrategia. Este proceso conlleva emplear mucho esfuerzo y dedicación que posteriormente define una línea de investigación correcta y detallada.

A continuación interviene la parte empírica del estudio, donde la realización de las once entrevistas semiestructuradas a diferentes cargos de la organización dota al proyecto de gran cantidad de información relevante. Las entrevistas fueron grabadas con una duración media de una hora y posteriormente fueron transcritas para facilitar la captación de toda la información posible. Con toda la información recopilada, tanto teórica como empírica, se procedió a sintetizarla según la línea de investigación diseñada anteriormente. Esta disposición de la información permitió un análisis a través de matrices que contrastaban los datos claramente. El análisis minucioso fue otro de los puntos clave de la investigación que proporcionó respuestas a las preguntas de la investigación planteadas.

El estudio concluye afirmando que la estrategia de compras está influenciada por la estrategia corporativa y categórica, y por la cadena de suministro, proveedores y clientes. La influencia de la estrategia corporativa implica un alineamiento de estrategias de los niveles superiores hasta el nivel de unidad de negocio donde las particularidades de éstas implican estrategias distintas. El alineamiento categórico tiene mayor o menor importancia dependiendo de la categoría (servicios/componentes) y del mercado atendido (proyectos/productos). La dedicación de esfuerzos para el alineamiento categórico es conveniente sólo en los casos significativos.

Por otro lado, es fundamental definir los objetivos y mediciones de acuerdo a las mejores estrategias categóricas para analizar cómo obtener la máxima productividad y eficiencia categórica y estudiar si es necesario asignar más recursos a una categoría dada. En la cadena de valor, las relaciones con los proveedores a largo plazo implican el alineamiento con la estrategia corporativa para integrarse en el proceso y así obtener ventajas de ella. Al final, se trata de mejorar la flexibilidad y agilidad en la empresa para lograr una ventaja competitiva a través de la función de compras.

ÍNDICE

Dedicatoria	2
RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN	6
2. MEMORIA	10
Capítulo 1. MARCO TEÓRICO	10
1.1. Función de compras y gestión de suministro	10
1.1.1. Concepto de la función de compras	10
1.1.2. Categoría	13
1.2. Cadena de valor	15
1.2.1. Relación con los proveedores	15
1.2.2. Participación del proveedor en el desarrollo de nuevos productos.	16
1.3. Función de compras y estrategia empresarial	19
1.3.1. Proceso estratégico	19
1.3.2. Alineamiento	22
1.4. Rendimiento de compras	24
1.4.1. Medición de las actuaciones en compras y cadena de suministro	24
1.4.2. Impacto de la función de compras en el rendimiento de la empresa	25
Capítulo 2. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	27
2.1. Introducción a la empresa	27
2.2. Función de compras y gestión de suministro	28
2.2.1. Comparación entre categorías	30
2.3. Proveedores	33
2.3.1. Cliente interno	35
2.4. Función de compras y estrategia	36
2.4.1. Proceso estratégico	36
2.4.2. Alineamiento	39
2.5. Rendimiento	41
Capítulo 3. ANÁLISIS	43
3.1. Servicios VS Componentes	43
3.2. Proyectos VS Productos	44
3.3. Proveedores	45
3.4. Alineamiento	46
3.5. Ventaja competitiva	48
Capítulo 4. RESPUESTAS DE LA INVESTIGACIÓN	50
Capítulo 5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	57
Capítulo 6. LIMITACIONES	59
Capítulo 7. RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA.	61
3. CONCLUSIONES	63
Anexos	64
Anexo 1. Guía de la entrevista.	64

Anexo 2. Matriz Estrategia.	66
Anexo 3. Matriz comparación categórica.	71
<i>Bibliografía</i>	76

1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente la compra ha sido considerada un departamento de servicio. La globalización del mundo empresarial ha causado una competición entre las organizaciones cada vez más exigente. La tendencia del S.XXI de la dirección estratégica es conseguir organizaciones muy flexibles para afrontar grandes cambios y ser innovadoras estratégica y organizativamente. En los últimos años, las empresas deben combatir a través de la flexibilidad y la eficiencia, un punto donde la cadena de suministro es altamente influyente. La función de compras se está convirtiendo en una de las claves decisivas dentro de la organización. Hay muchos estudios de compras genéricos pero las investigaciones existentes sobre la estrategia categórica y la diferenciación de tipos de categoría son limitadas. Este proyecto añadirá un esfuerzo de investigación global en el área de las compras.

Esta es la razón que nos ha llevado a la realización de este proyecto para estudiar cómo la naturaleza estratégica de las compras y su alineamiento con la estrategia corporativa puede hacer a la función de compras más eficiente. Además se analizará el papel fundamental de la función de compras dentro de la cadena de suministro especificando la formulación y el alineamiento estratégico para diferentes clases de productos comprados. Los resultados de la investigación proporcionarán un valioso entendimiento de la función de compras como parte vital de una empresa.

Este proyecto ofrece el desarrollo de un estudio de caso consistente en analizar cómo impacta el alineamiento de diferentes niveles de la estrategia de la empresa en la función y rendimiento de compras. Los objetivos para conseguir este propósito son:

- Conocer la estrategia a todos los niveles y de qué manera la estrategia corporativa se despliega hasta el nivel categoría o familia de producto.
- Averiguar cuáles son los objetivos en cada nivel y cómo se definen para lograr el éxito del nivel superior en la función de compras.
- Examinar las relaciones con el cliente y el proveedor para conocer cómo interactúa la función de compras en la cadena de valor.
- Estudiar la evaluación e influencia de la función de compras en el rendimiento de la empresa.

El proyecto colabora en un proyecto de investigación sobre la función de compras de diferentes empresas a nivel internacional. El proyecto se realiza en el Zaragoza Logistics Center (ZLC), Centro Internacional de Formación e Investigación. Se encuadra dentro de un proyecto de investigación internacional llamado International Purchasing Survey (IPS¹). El marco global es un marco en el que participan 14 universidades de 10 países alrededor del mundo, desde Estados Unidos y Canadá, a varios países de Europa (p.ej.: Alemania, España, Italia, Suecia, etc.). Paralelamente a este proyecto, el IPR

¹ Más información en www.ipsurvey.org.

realiza un estudio cuantitativo cuyo objetivo es establecer una base de datos común relativa a la función de compras y aprovisionamiento mediante el análisis estadístico de encuestas realizadas a las diferentes empresas colaboradoras. De momento, cuenta con un total de 550 respuestas. Para ello se ha diseñado una encuesta internacional de la función de compras. Este análisis estadístico trata de cuantificar la estrategia corporativa y el alineamiento de los diferentes niveles organizativos, es decir, cómo está relacionada la estrategia de compras con la estrategia general, bajando hasta el nivel de la categoría. También se habla de familias de producto o categorías de producto. El IPS está estudiando 3 niveles estratégicos: corporativo, de compras y categórico; que cubren grupos específicos de productos comprados como materias primas. A nivel categórico puede ser interesante alinear la estrategia. Desde el punto de vista del proveedor, el tema del alineamiento toma una perspectiva diferente. La naturaleza de la relación con el proveedor es diferente (si se trata de servicios o componentes). El objetivo es poder comparar el estudio cualitativo y cuantitativo para reforzar las teorías y/o resultados que se obtengan.

El proyecto se ha desarrollado en ZLC con la colaboración de una empresa. Ésta ha sido seleccionada entre todas las empresas españolas que han participado en el IPS. Se ha elegido esta empresa en concreto para realizar el estudio de caso debido a la relevancia de la empresa en el sector, su volumen total de compras supone un 22% del volumen total de facturación del sector, además de la accesibilidad y colaboración ofrecida. Por motivos de confidencialidad no se puede mencionar el nombre de la empresa, ofrecer datos específicos o dar referencias de forma detallada que pueda dar lugar a su reconocimiento. Así, se ha tratado las menciones a la empresa durante el proyecto de forma genérica pero con la descripción suficiente para que se conozcan las particularidades del ámbito donde desarrolla su actividad y la forma en que lo hace.

La compañía pertenece a un grupo internacional de empresas constituido por 430.000 personas en más de 150 países de todo el mundo. A nivel de España, el estudio de caso se realiza en una parte distintiva del grupo. La empresa se dedica a la realización de trabajos de ingeniería, desde su investigación hasta su comercialización y mantenimiento, en áreas relacionadas con la electricidad, electrónica, mecánica, obra civil, tratamiento de aguas y contra incendios y tratamiento de información. La función de compras goza de especial importancia dentro de la empresa debido al amplio rango de actividad que tiene y la relevancia de la empresa en su mercado de competencia. Está considerada entre las mejores empresas de su mercado.

El proyecto se ha realizado aplicando la metodología del estudio de caso de Yin (Yin, 2003). Se considera la estrategia más apropiada para el tipo de investigación debido a que es una herramienta para estudiar procesos de dirección y organización y relaciones en una organización. La investigación trata de indagar sobre la manera de desarrollar la función de compras en la empresa y las razones de hacerlo de ese modo.

Esto obliga a plantear preguntas del tipo cómo y porqué características de un estudio de caso exploratorio. Además, los procesos de la empresa son eventos contemporáneos.

La principal fortaleza de un estudio de caso es su habilidad para tratar con una gran cantidad de evidencias, en este proyecto serán documentos y entrevistas. Es un camino de investigar tópicos empíricos siguiendo un conjunto de procedimientos predefinidos especialmente útil cuando las características entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. La investigación de un estudio de caso soluciona las situaciones diferentes técnicamente en las cuales habrá más variables de interés que puntos de información.

El estudio de caso es un método de investigación que permite conocer las características más significativas de una organización. Este estudio de caso es un estudio cualitativo que se desarrolla según cuatro fases. La primera se corresponde con un planteamiento de las cuestiones que se desean indagar; la segunda con la recogida de información a través de un estudio bibliográfico y una parte empírica en la que se desarrollarán una serie de entrevistas (ver Anexo 1); la tercera, el análisis de toda la información recogida y por último, la redacción del caso.

El estudio bibliográfico pretende conocer de forma genérica la estrategia y función de compras en una empresa. A partir de éste, se diseñan una sucesión de entrevistas semiestructuradas que se hacen a varios cargos dentro de la compañía con el objetivo de conocer la estrategia a diferentes niveles, el proceso de compra, la cadena de valor y la relación con los proveedores en el ámbito de estudio.

A continuación, se analiza la estrategia de compras a diferentes niveles, es decir, desde la estrategia corporativa hasta la estrategia operativa. Seguidamente se estudia la alineación de las diferentes tácticas. A su vez se examina la función de compras en la cadena de valor del producto y servicio, haciendo especial hincapié en la relación con los proveedores.

El primer paso fue la búsqueda bibliográfica para condensar la teoría existente relacionada con este proyecto. A partir de aquí se definieron las preguntas que la investigación intentará responder. Se diseñó una entrevista que se adecuaba en función del cargo de la persona que se entrevistaría pero siempre sobre la misma base, con objeto de conocer la empresa y más profundamente el tema de estudio. Entre octubre y noviembre se realizaron un total de once entrevistas a responsables de compras, directores de compras, directores financieros, etc. que trabajan en esta parte de la empresa. Se transcribieron las entrevistas para analizarlas en profundidad. A partir de ahí, se describió el caso y se analizó utilizando diferentes matrices comparativas. Finalmente una vez realizado el proyecto surgirá un informe final a la empresa y

posiblemente un artículo técnico basado en las conclusiones y análisis del estudio de caso.

La investigación es una labor importante en todos los campos de la ingeniería industrial porque es un modo de que la sociedad avance. Los ingenieros industriales aportan grandes avances a ella gracias a que su formación cubre muchas materias y permite tener una disposición abierta de la sociedad industrial actual. En las empresas, la organización industrial goza de un amplio camino por recorrer debido a que hasta sólo hace unos años la empresa se centraba en aspectos técnicos puramente. Este proyecto representa la combinación de estas dos ideas, investigación y organización industrial.

Siguiendo con esta introducción, este proyecto contiene 3 secciones principales. La primera se corresponde con esta introducción, la segunda con la redacción del estudio de caso y la tercera con las conclusiones. En el estudio de caso, el primer apartado es la revisión de la literatura o marco teórico donde se agrupan las principales ideas de diversos autores sobre los temas del proyecto. En el segundo apartado, se ha sintetizado toda la información recopilada. A continuación, se analiza esta información en la tercera sección. Seguidamente, se procede a contestar las preguntas planteadas en la investigación. En la última parte del estudio de caso, aparecen las limitaciones y conclusiones del estudio, así como unas recomendaciones propuestas para la empresa. Para concluir el proyecto, se presentan las conclusiones y sucesivamente los anexos y la bibliografía.

2. MEMORIA

Capítulo 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Función de compras y gestión de suministro

A continuación se explica el entendimiento actual de la función de compras según varios autores y estudios que proporcionará una idea definida de ésta. Además se incluye un apartado específico para la categoría y la estrategia categórica.

1.1.1. Concepto de la función de compras

La función de compras es un grupo funcional dentro de la empresa cuyo objetivo es añadir el máximo valor para la organización. Tradicionalmente la compra ha sido meramente un departamento de servicio, sin embargo en la actualidad se reconoce la compra como una función estratégica, según las definiciones recientes de compra y numerosos estudios ((Farmer, 1981a);(Farmer, 1981b); (Spekman & Hill, 1980);(Van Weele, 1984);(Cavinato, 1991)). El proceso estratégico de la función de compras está reemplazando a la función de compra tradicional y ha sido desarrollado por diversos autores ((Laneros & Monczka, 1989); (Carlson, 1990); (St.John & Young, 1991); (Hines, 1994); (Nishguchi, 1994); (Cousins, 1999a)), algunos pensando conceptualmente y otros utilizando métodos empíricos para medir el proceso de desarrollo desde principios de 1970. De acuerdo con lo anterior, Paul D. Cousins (Cousins, 2002) considera la gestión de suministro (denominación que utiliza para designar a lo que aquí se entiende por función de compras y logística) un punto estratégico, en su artículo dice así: "...si las empresas quieren aumentar su ventaja competitiva deberán ir más allá del proceso de compra. Deberán mirar cómo estratégicamente gestionar el proceso de aprovisionamiento"². Se refiere con aprovisionamiento a la gestión de mercancías y servicios desde el proveedor/es al cliente.

La principal fuerza de cambio para que las compras se conviertan en estratégicas ha sido la globalización. Las empresas deben ser capaces de competir en el mercado global a través de flexibilidad y eficiencia. Para ello, según Paul D Cousins y Robert Spekman ((Cousins & Spekman, 2003); (Cousins, 2002)) las empresas deben competir en la cadena de suministro y no en la producción, enfocando sus recursos en gestionar el proceso de aprovisionamiento.

Una confirmación de lo anterior, es el estudio conducido por Accenture, Stanford, and INSEAD(INSEAD, 2003) el cual obtuvo que el 89% de los ejecutivos sénior dirigiendo compañías veían la cadena de suministro como crítica o muy importante para la empresa y la industria. El mismo porcentaje estaba de acuerdo en inversiones en la cadena de suministro, los cuales habían aumentado las capacidades en los últimos tres años. Los ejecutivos financieros están especialmente interesados en ello, conducidos

² Texto adaptado al español.

por las necesidades de reducir costes y la insatisfacción con las actuaciones de la cadena de suministro.

*CFOs*³ están incorporando la gestión de la cadena de suministro a niveles financieros (Consulting & Services, 2003). Ellos ven esta actividad como integral, alineando sus objetivos estratégicos para lograr así los objetivos corporativos. Además los CFOs consideran un objetivo clave de su cadena de suministro reducir los costes operacionales.

Con el fin de aclarar en qué consiste la función de compras actual se enumeran las actividades principales que ésta desarrolla: identificación y selección de proveedores, negociación y realización de contratos, análisis de valor y del mercado proveedor, medición y desarrollo de proveedores, comprar, gestionar acuerdos de comercio internacional, decidir fuentes de aprovisionamiento internas o externas, previsión de materiales y mejorar el sistema de compras. Existen otras funciones muy relacionadas con la función de compras como gestión de aprovisionamiento, expedición, control de inventario y transporte, englobadas en lo que se denomina actividades logísticas y/o gestión de suministro.

La gestión de suministro es definida por the Institute for Supply Management (Flynn et al., 2006), como la identificación, adquisición, acceso, posicionamiento y gestión de recursos y capacidades relativas a las necesidades potenciales de una organización en la consecución de sus objetivos estratégicos.

La literatura revisada no aprecia la distinción entre la función de compras y la gestión de suministro en algunas ocasiones (véase la definición anterior de gestión de suministro) porque superpone algunas actividades para las dos funciones. En este proyecto se diferenciará la función de compras de la gestión de suministro, entendiendo como gestión de suministro todas actividades relacionadas con la distribución, seguimiento de pedido, almacenamiento, etc.

Las actividades relativas a la función de compras suelen diferenciarse en dos grupos: compras estratégicas y compras operacionales. Las compras estratégicas se caracterizan por gestionar relaciones con proveedores estratégicos, negociar contratos con proveedores, desarrollar sistemas electrónicos de compra, gestionar artículos críticos e implementar las prácticas mejores para toda la compañía. A diferencia de las compras operacionales distinguidas fundamentalmente por gestionar las transacciones con proveedores, seguimiento de pedidos, utilizar el sistema electrónico para ítems estándar y proveer información de las actuaciones de los proveedores. Dependiendo de la empresa, existe o no un departamento de compras y uno de logística, por lo que en algunos casos las actividades de logística y de compras operacionales se englobarán en el mismo departamento y en otros casos estarán diferenciadas. Cousins y Spekman

³ *CFOs*, *Chief Financial Officers* o Directores Financieros.

((Cousins, 2002); (Cousins & Spekman, 2003)) comentan la importancia del departamento de compras diciendo que “...el suministro estratégico puede ahorrar muchas cantidades de dinero, por ello, las empresas han invertido en el área de dirección, mediante la creación de un departamento de compras estratégicas”⁴.

La importancia y/o influencia de una función en una empresa se refleja en la posición física y la relación informativa que ocupa dentro de la estructura organizativa. Son muchos los factores que afectan a la posición de la función de compras en la jerarquía organizativa: históricos, tipo de industria, valor total de la mercancías y servicios, filosofía del fundador de la empresa, tipo de materiales comprados y la habilidad para influenciar la actuación de la empresa. Recientemente y atendiendo a los tres primeros factores, las compras están recibiendo gran atención por parte de la dirección ejecutiva, por lo que su importancia está aumentando. Otros casos en los que la dirección reconoce una posición elevada a la función de compras son si se trata de una industria innovadora o con una proporción alta de costes de productos o servicios, o si se trata de una empresa de productos que gasta aproximadamente el 60% de sus ventas en comprar productos frente a una de servicios que gasta entre el 10 y el 20%.

Se plantean tres tipos de estructura que sitúa al departamento de compras en diferentes niveles dentro de la jerarquía de la empresa (Monczka et al., 2009), dependiendo si la función de compras está directamente relacionada con un director general o existen varios niveles hasta llegar a él. En general cuanto más alta está la función de compras en la estructura corporativa, mayor es el papel que juega en ayudar a conseguir los objetivos organizativos (Trent, 2003). La organización interna de los departamentos de compras de las grandes compañías se agrupan en cuatro áreas: fuentes de aprovisionamiento y negociación; investigación de compras; apoyo operacional y seguimiento de pedidos y administración y ayuda porque se considera una organización más eficiente.

Las grandes empresas merecen la separación formal de responsabilidades estratégicas y operacionales. La posición de compras y la estructura de la empresa deben elegirse de acuerdo a la mejor organización para la empresa. Además, se debe disponer de personal altamente cualificado en puestos especializados, así como de unas líneas de actuación diseñadas para los años próximos.

El objetivo final de la función de compras es contribuir a la satisfacción del cliente final. Se deben lograr objetivos de precios más competitivos, a la vez de centrarse en técnicas de reducción de costes, mejorar el tiempo de ciclo y reducir el tiempo al mercado (Cousins & Spekman, 2003).

En los últimos cinco años, una investigación iniciada por CAPS Research, the Institute for Supply Management (ISM), and A.T.Kearney, Inc. (Carter et al., 2007) revela que las

⁴ Texto adaptado al español.

actuaciones de las compras y suministro son requeridas por los ejecutivos para contribuir a la misión y metas de la empresa. Las contribuciones aumentan y aumentarán en reducción de costes, dirección de recursos efectivos y generación de ganancias porque son requeridas por empresas de todo el mundo.

Este requerimiento está fuertemente influenciado por el cambio continuo de las fuerzas externas que impactarán directamente en las estrategias y prácticas de las compras y gestión de suministro. Estas fuerzas incluyen las siguientes: competición global; fusiones, adquisiciones y consolidación del mercado proveedor; aumento de la regulación gubernamental; avances en tecnología; dinámica de clientes y canales; aumento de la variedad de productos y servicios y disminución de su ciclo de vida; responsabilidad social y medioambiental, así como sostenibilidad.

La mayor parte de directores coinciden en que reducir el tiempo de ciclo es esencial para el éxito del mercado. La competencia no es entre grandes y pequeñas empresas pero sí entre rápidas y ágiles y lentas. Las compras juegan un papel importante en la competición de tiempo por su habilidad para afectar al tiempo relativo de procesos y actividades.

Pregunta 1 para la investigación empírica: *¿Cuál es el proceso de compra en la empresa de estudio?*

1.1.2. Categoría

Actualmente la función de compras está empezando a centrar su interés en el nivel categoría por ello es escasa la literatura encontrada. Se entiende por categoría un grupo de artículos (materias primas o servicios) comprados que poseen características similares. Estas semejanzas pueden ser en términos de contenido técnico (p.ej. componentes mecánicos), por el tipo de proveedor (p.ej. nacional versus internacional) o por las herramientas de compra y técnicas aplicadas (p.ej. comprar a través de una puja pública). Una estrategia de categoría es un proceso de decisión utilizado para identificar qué proveedores deben suministrar un grupo de productos o servicios, el tipo de contrato, las medidas usadas para medir la actuación del proveedor y el nivel apropiado de precio, calidad y condiciones de envío que deben ser negociadas.

A partir de mediados de 1990, muchas empresas cambian el enfoque conservativo de la estrategia categórica basado en comprar en los mismos mercados y proveedores por un enfoque global. Este enfoque trata sobre la definición de estrategias para nuevas categorías, aprovisionamiento global en nuevos mercados y proveedores, influenciar al mercado y redes de suministradores.

Profundizando más en el nivel de categoría, de interés en este estudio, en la literatura (Monczka et al., 2009) aparece cómo un grupo multifuncional debe desarrollar una

estrategia de categoría efectiva que proporcionará detalles específicos y un esquema de las acciones a seguir para gestionar el artículo. Un grupo multifuncional o equipo categórico está compuesto por profesionales de aprovisionamiento, diseño de producto, ingeniería de proceso, marketing, finanzas o *stakeholders*⁵ relacionados con esa categoría. La decisión de aprovisionamiento estratégico está hecha típicamente por el equipo multifuncional. Ellos tienen una posición importante para discutir sobre el suministro y su opinión sobre ello es crítica para alcanzar una decisión de aprovisionamiento con éxito.

La definición de la estrategia categórica conlleva tres pasos de forma genérica:

- a. Inicialmente, invertir dinero en recursos; incluyendo temas de gastos actuales, colección de información, investigación de mercado, entrenamiento y gente.
- b. Validar los ahorros o contribuciones a otros objetivos de la empresa logrados por la gestión de suministro y dirigirlos al final de la línea.
- c. Mantener la iniciativa a través de presentaciones a ejecutivos sénior quienes ayudarán a ir hacia atrás en la función de integración de la gestión de suministro con otros grupos funcionales en la cadena de suministro, incluyendo marketing, investigación y desarrollo, y contabilidad.

Este proceso de desarrollo de la estrategia categórica tiene como objetivo clasificar los proveedores y definir propuestas de suministro. El equipo debe convertir la información inicial en un conocimiento significativo y aplicar algunas herramientas para estructurar la información y así obtener una decisión definitiva. Se parte de una investigación del mercado, la matriz de la cartera de negocios y una previsión de gastos, para conseguir una herramienta de evaluación de proveedores con las relaciones deseadas. El encargado del grupo que asegure el funcionamiento de la estrategia informará a menudo al ejecutivo financiero, *CFO*, así hará un caso de negocio sólido que es un elemento importante para ayudar a construir la estrategia de categoría en muchas empresas.

El alineamiento de estrategias, mediciones y acciones producirán conjuntamente contribuciones positivas a la dirección de abajo hasta arriba y los objetivos finales. Una sola empresa podría conseguir la ventaja competitiva. La gestión de suministro y las compras integradas también pueden producir ventaja competitiva de un extremo a otro del nivel de la cadena de suministro, mejorando la efectividad y reduciendo los gastos indirectos.

El propósito de una estrategia de categoría es maximizar el valor por apalancamiento de los recursos externos (financiación ajena) y capacidades. En el futuro, los cambios en los modelos de negocios, el grado de aprovisionamiento externo, las estructuras de

⁵*Stakeholder*, del inglés, persona que le afecta la decisión de aprovisionamiento.

la industria, las tecnologías, las demandas de los clientes, las regulaciones medioambientales y otros factores cambiarán las estrategias de categoría.

La estrategia categórica se centrará en la creación de valor y su definición, la gestión de proveedores (reducción de la base de proveedores, evaluación, involucrarlos en el desarrollo de nuevos productos); coste total; reducción complejidad; mejores relaciones funcionales internas y externas (entre empresas); etc. Todas estas actuaciones serán utilizadas para obtener ventaja competitiva de una categoría con alto impacto en el negocio. Los elementos de valor influenciarán fuertemente a las estrategias de categorías, el desarrollo de las cuales se convertirá en una parte importante de la estrategia corporativa. El horizonte de tiempo de la estrategia de categoría será extendido de 3 a 5 años. Estas estrategias van e irán más allá de las economías de escala o de un enfoque en la reducción del precio unitario, serán más ágiles porque deberán reconfigurarse tan rápidamente como varíen las condiciones del entorno.

1.2. Cadena de valor

La cadena de valor tiene dos extremos, por un lado el cliente final y por el otro los proveedores. Este estudio está particularmente interesado en la relación que tiene compras con los proveedores y con el cliente interno, en vez de con el cliente final porque son los que se relacionan con la función de compras. El concepto de cliente interno se refiere a una persona u organización que demanda bienes o servicios a un proveedor, en este caso ese proveedor es el departamento de compras. A continuación se pretende revisar la literatura existente sobre la relación de compras con el proveedor (alineamiento horizontal) y la relación del proveedor con diferentes niveles de la organización (alineamiento vertical).

1.2.1. Relación con los proveedores

Las empresas necesitan enfocar sus recursos en gestionar el proceso de aprovisionamiento. Para ello, necesitan un claro entendimiento de las relaciones con sus proveedores. Deming (Deming, 1986) argumentó que las empresas deberían trabajar más estrechamente con pocos proveedores, para permitir que la comunicación clara e inequívoca fluya; permitiendo al proveedor, al comprador y al cliente darse cuenta del mayor número de sinergias desde su relación y por consiguiente conseguir una ventaja competitiva para todas las partes involucradas en la transacción ((Macbeth & Ferguson, 1994), (Cousins, 2002)). El criterio de Deming está basado en entradas oportunas y aceptables a la organización: esto es una concentración en la productividad y eficiencia y no en la rentabilidad en sí, algo que actualmente ocurre y parece ser la principal fuerza conductora para las empresas occidentales en la adopción de esta propuesta. Una concentración en la productividad y eficiencia conducirá a una mejora global a niveles de ventaja competitiva a largo plazo y rentabilidad.

Las verdaderas ganancias de una relación de colaboración con los proveedores (además de ahorros en los costes totales) es compartir el conocimiento. Se consigue cuando la tecnología, los especialistas y la experiencia fluyen entre la cadena de suministro, convirtiéndose en una ventaja competitiva. Este valor en el mercado es difícil de imitar y sostenible (Cousins & Spekman, 2003).

Las relaciones deben ser vistas como un proceso organizativo interno y externo y como una entidad. Es esencial que las empresas enfoquen el proceso de relación como una salida definida de formas diversas dependiendo del valor añadido que les quiera dar la empresa. Se debe enfocar en un producto o servicio y no en la organización en general.

La empresa tiene que reconocer las relaciones que tiene y las que requiere, basándose en el escenario del caso de negocio. Una vez identificadas estas relaciones las empresas pueden tomar decisiones estratégicas o dejarlas como están (Cousins, 2002).

Se espera que compras y aprovisionamiento representen un papel creciente en los esfuerzos sostenibles de la empresa, muchos de los cuales involucran profundamente a los proveedores. Los compradores deberán tomar decisiones adecuadas en base a consideraciones sostenibles porque su importancia aumenta (Monczka et al., 2009).

Las compras no darán necesariamente una ventaja competitiva, pero son capaces de conseguir una relación adecuada. Empresas que alinean su estrategia corporativa y de aprovisionamiento lograrán unas exitosas relaciones de colaboración a largo plazo. Si las compras son vistas como “estratégicas” dentro de la organización, esto le permitirá recibir los recursos y capacidades para formar y gestionar una relación de colaboración (Cousins & Spekman, 2003).

1.2.2. Participación del proveedor en el desarrollo de nuevos productos.

De esta amplia base de investigaciones rigurosas a lo largo del tiempo (Thomas, 2009), ha permitido informar y sintetizar las investigaciones en un modelo de factores que afectan al éxito de la participación del proveedor en el desarrollo de nuevos productos, ver Figura 1. El análisis identifica un conjunto de factores que afectan al éxito de los proyectos cuando el proveedor participa.

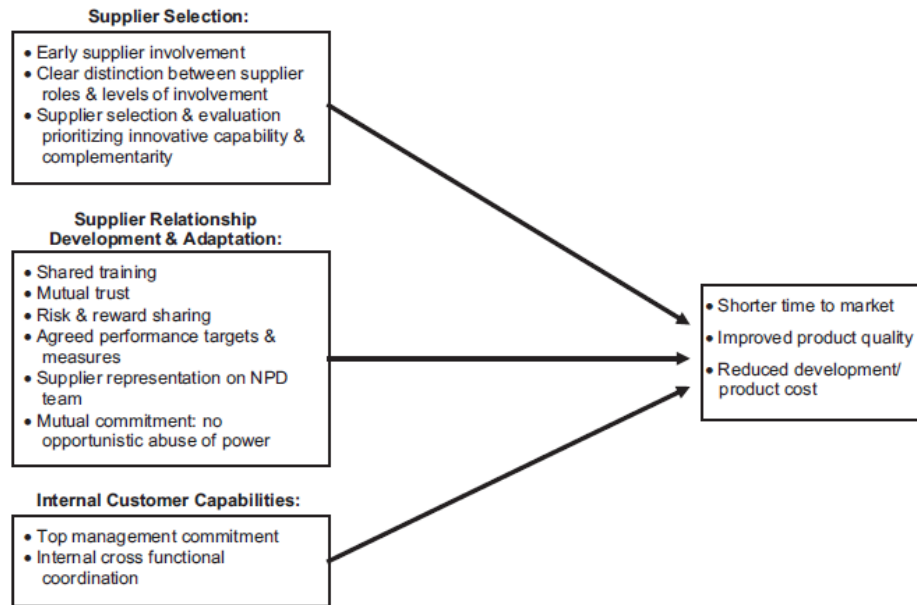


Figura 1. Factores que afectan al éxito de involucrar al proveedor (Thomas, 2009).

Este modelo integra los descubrimientos a través de métodos cualitativos en profundidad y cuantitativos a gran escala. La extensa lista de factores de éxito están organizados en tres grupos principales: (1) selección de proveedores; (2) desarrollo y adaptación de la participación del proveedor; y (3) capacidades del cliente interno. Estos factores impactan en las actuaciones medidas por reducir el tiempo al mercado, mejorar la calidad del producto y reducir costes de desarrollo y producto.

El primer factor hace referencia al proceso de selección de proveedores. La necesidad de involucrarlos cuanto antes es apoyada por muchas de las investigaciones discutidas (p.ej. (Bidault et al., 1998); (Takeishi, 2001)) y su implicación en la participación en el paso de concepto o durante los estudios iniciales de viabilidad. Sin embargo, se trata de involucrar sólo a proveedores de partes que representan un alto valor y complejidad (p.ej. (Clark & Fujimoto, 1991); (Kamath & Liker, 1994)). Estos deberán ser seleccionados y evaluados de acuerdo a sus capacidades de innovación y complementariedad ((Hartley et al., 1997); (Petersen et al., 2005)).

El segundo factor es la necesidad para el desarrollo y adaptación de la relación del proveedor. Aquí se incluyen un rango de factores referidos al proceso a largo plazo de la integración entre clientes y proveedores, entendido como un entrenamiento compartido (Ragatz et al., 1997), confianza mutua y responsabilidad ((LaBahn & Krapfel, 2000);(Walter, 2003); (Song & Benedetto, 2008)), riesgos y recompensas compartidas (Ragatz et al., 1997), objetivos de actuación acordados y medición ((Petersen et al., 2005); (Van Echtelt et al., 2008)), y representación del proveedor en el equipo de desarrollo del nuevo producto del cliente ((Imai et al., 1985); (Ragatz et al., 1997); (Petersen et al., 2003)). Estos factores de relación específicos son

frecuentemente desestimados por directores, pero han sido identificados como críticos a lo largo del rango de estudios examinados (Thomas, 2009).

El tercer factor involucra las capacidades internas del cliente. La investigación ha enfatizado dos factores internos en particular: compromisos de la alta dirección (Ragatz et al., 1997) y la coordinación multifuncional interna ((Takeishi, 2001); (Hillebrand & Biemans, 2004)). La necesidad de considerar factores internos dentro de la compañía del cliente sugiere que la habilidad para gestionar las relaciones con el proveedor empiecen por el desarrollo de la habilidad para dirigir relaciones multifuncionales internas. Los procesos del cliente interno necesitan ser desarrollados para asegurar que los proveedores son seleccionados y evaluados en la base correcta, la confianza se mantenga y las relaciones comprometidas del proveedor permitan involucrarlo.

Petersen (Petersen et al., 2005) recomendó que el proceso de selección del proveedor debería enfatizarse complementariamente con las capacidades y cultura del proveedor. Esta recomendación está en concordancia con Thomas (Thomas, 2009), subrayó la importancia de involucrar al proveedor en acordar medidas técnicas y objetivos, especialmente en el caso de proveedores *gray-box*⁶.

El objetivo es conocer mejor el proceso de decisión de producir o comprar para los directores, proporcionando evidencias empíricas sobre qué factores realmente importan para las diferentes clases de objetivos de actuación. Otras variables como características parciales y capacidades de operación del proveedor tienen mayor actuación que impactan en la funcionalidad del producto que las estrategias de participación con el proveedor ((Mandar et al., 2009), (Thomas, 2009)) pero aquí se trata de indagar sobre las relaciones con el proveedor y no de comparar su impacto con otras acciones.

Pregunta 2 para la investigación empírica: La relación con los proveedores, ¿se incluye en la estrategia? ¿De qué manera?

⁶ Denominan proveedores *gray-box* a aquellos en los que se conoce parcialmente su proceso de trabajo, es decir, la relación completa entre las entradas y salidas del proveedor se desconoce.

1.3. Función de compras y estrategia empresarial

La función de compras debe satisfacer las necesidades de la organización. De esta manera, ayuda a conseguir los objetivos estratégicos definidos por el máximo responsable de la empresa en base a la estrategia deseada y siempre logrando la satisfacción del cliente final.

1.3.1. Proceso estratégico

El proceso estratégico empieza por definir la estrategia al nivel más alto de la organización, es decir, formular las estrategias corporativas por el presidente ejecutivo, considerando las fortalezas competitivas de la organización, las unidades de negocio y las capacidades funcionales, objetivos del mercado, presión competitiva y requerimientos del cliente y tendencias macroeconómicas. Los objetivos corporativos enfocados a conseguir la estrategia corporativa son definidos por el presidente ejecutivo, *CEO*⁷, ejecutivos funcionales y la junta de directores.

A partir de aquí, se define la estrategia funcional de la unidad de negocio de la cual emerge la mayor parte de productos y servicios comprados por la unidad de negocio. Esto se convierte en objetivos de la función de compras. La estrategia de la unidad de negocio actúa como conductor para las estrategias de la función de compras y el resto de departamentos de la unidad de negocio.

Las estrategias de la función de compras a menudo se aplican a categorías. A nivel de categoría deberían emerger un conjunto de estrategias más detalladas que alcanzan el nivel más bajo de desarrollo de la estrategia.

Resumiendo el proceso descrito, la dirección estratégica de la función de compras se deriva de objetivos corporativos y del proceso de desarrollo estratégico de la unidad de negocio. Una vez la gestión de suministro ha identificado un conjunto de objetivos en los niveles generales éstos se deben lograr.

En este proceso de desarrollo de la estrategia se diferencian cuatro niveles:

- i. **Estrategias corporativas.** Estas estrategias hacen referencia a la definición del negocio en el cual la compañía desea participar y a la adquisición y asignación de los recursos a estas unidades de negocio.
- ii. **Estrategias de la unidad de negocio.** Estas estrategias se refieren a las características de cada negocio y su enlace con la estrategia corporativa; además de la base en la cual la unidad de negocio logrará y mantendrá una ventaja competitiva dentro de una industria.

⁷ *CEO, Chief Executive Officer* o Director Ejecutivo.

iii. **Estrategias de función de compras.** Estas estrategias son parte de un nivel de desarrollo estratégico llamando estrategias funcionales. Especifican cómo la función de compras apoyará a la estrategia a nivel de negocio competitiva deseable; y complementará otras estrategias funcionales (p.ej.: marketing y operaciones).

iv. **Estrategias de categoría.** Estas estrategias especifican cómo un grupo de trabajo desarrollará la estrategia determinada para que cada categoría que sea comprada, consiga los objetivos que apoyarán a la función de compras, unidad de negocio, y por último, a la estrategia a nivel corporativo.

A diferencia de la clasificación anterior, Michael E. Porter (Porter, 1985), distingue tres niveles de la estrategia: estrategia global o corporativa, estrategia de negocio y estrategia funcional. La estrategia global se encarga de la relación básica de la empresa con su entorno, de la orientación global de la empresa y de la orientación de su desarrollo futuro. Las estrategias de negocio son necesarias en empresas multiactividad y se refieren a cómo competir mejor en cada uno de los negocios. Por último, las estrategias funcionales sirven como nexo de unión entre estrategia global y planes específicos, tratar de cómo utilizar mejor los recursos en cada área funcional y se pueden clasificar en estrategias de producción, comerciales, financieras, etc. A partir de una estrategia a nivel de negocio se puede obtener ventaja competitiva.

Las estrategias de integración de la cadena de suministro ocurren cuando los planes estratégicos corporativos son efectivamente convertidos en cascada hasta objetivos específicos de la función de compras y categoría, a través de iteraciones planeadas en pasos.

Este proceso de desarrollo estratégico es integrado porque los ejecutivos de las unidades de negocio y los ejecutivos de la función de compras proporcionan directamente información durante el desarrollo de la estrategia corporativa (véase Figura 2).

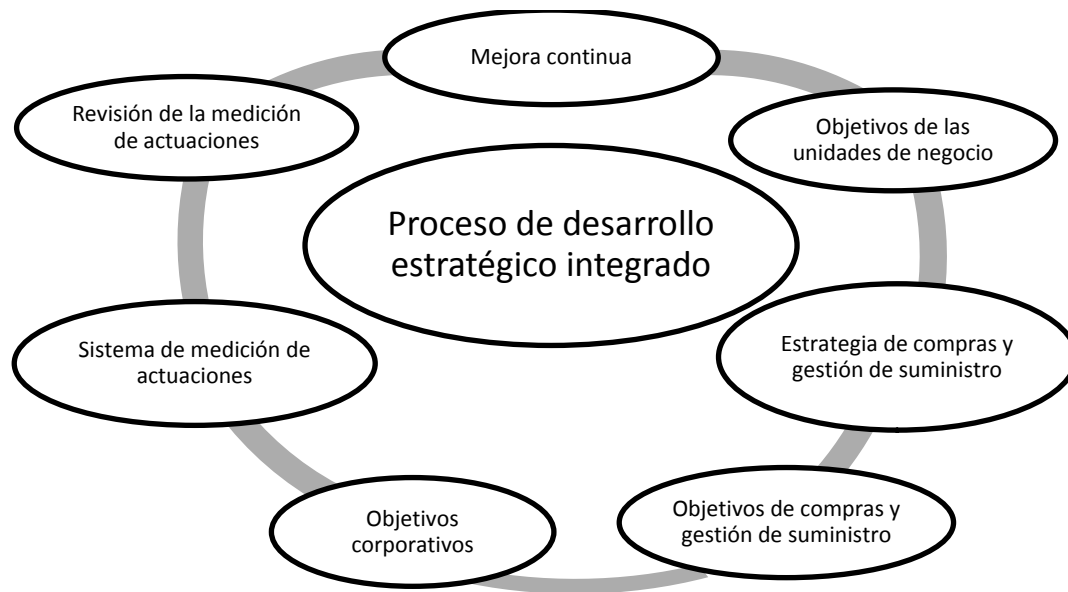


Figura 2. Proceso de desarrollo estratégico integrado. Adaptado de (Monczka et al., 2009).

Continuando con lo anterior, Paul D. Cousins (Cousins, 2002) considera estratégico el proceso de aprovisionamiento (o la función de compras en este caso) y sugiere el modelo conceptual del proceso de aprovisionamiento (véase Figura 3) que se adaptaría a un modelo de la función de compras estratégicas. El modelo consiste en definir la estrategia más adecuada en base al equilibrio de las cinco dimensiones clave.

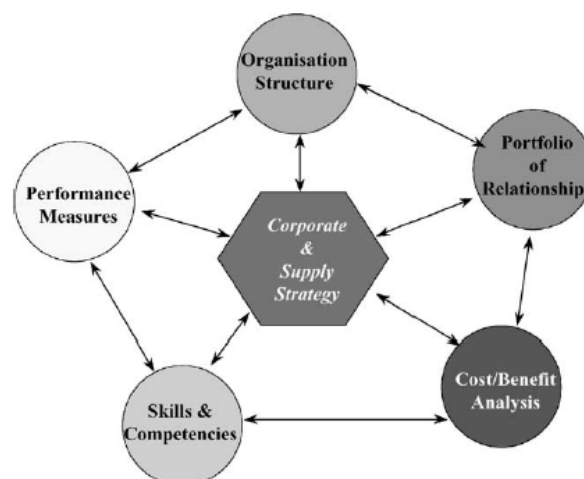


Figura 3. Rueda de aprovisionamiento estratégico (Cousins, 2002).

Además Paul D Cousins junto a Robert Spekman (Cousins & Spekman, 2003), consideran necesario entender qué presiones tiene la organización y cómo reaccionará ante ellas para que la función de compras sea estratégica. En este punto vuelven a

coincidir con Monczka que anteriormente comentaba que para desarrollar la estrategia corporativa había que considerar las presiones competitivas.

Son dos modelos similares coincidentes en varios aspectos, sin embargo, el primero está más enfocado a la integración de la estrategia y el segundo a los puntos importantes para que la función de compras sea estratégica.

Una vez planteadas las estrategias a diferentes niveles es importante alinearlas, especialmente prestando atención a la estrategia de la función de compras, para que todas vayan en la misma dirección y con el mismo objetivo final.

1.3.2. Alineamiento

El modelo de alineamiento estratégico propuesto por Cousins & Spekman (ver Figura 4), muestra la importancia de alinear estrategias. En su estudio, se observa claramente que la mayoría de empresas se enfoca en el alineamiento del primer nivel e ignora el segundo nivel del modelo, es decir, la medición de las actuaciones y características y competencias del alineamiento. La relevancia del desarrollo de los sistemas de medida de actuación y las características es idéntica a la de las competencias de los individuos involucrados dentro del procedimiento para conseguir el buen alineamiento.

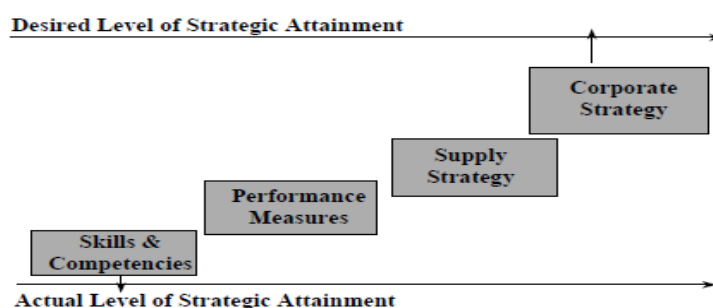


Figura 4. Modelo de alineamiento estratégico(Cousins & Spekman, 2003).

Además del mismo estudio en el que se comparaban dos investigaciones realizadas en US y UK (Cousins & Spekman, 2003), se deriva que a mayor colaboración con los proveedores, mayor es el grado de alineamiento de la estrategia requerido.

Concluyen el artículo exponiendo primero que la integración de la estrategia de compras con la estrategia corporativa es mayor en las industrias de manufactura de productos, seguidas de las de servicios y por último las de procesos; segundo que existen mayores niveles de integración e influencia en las compañías que seguían una relación colaborativa y a largo plazo; y tercero que los objetivos estratégicos clave de la relación de colaboración son: reducción de costes, mejora de la calidad, desarrollo de las relaciones y reducción tiempo de entrega.

El trabajo de IMP, Industrial Marketing and Purchasing Group, ((Williamson, 1975); (Ring & Van De Ven, 1992)) ha tenido un efecto creciente en cómo los académicos ven la estrategia de las relaciones, indicando que las relaciones entre empresas son altamente complejas y están interrelacionadas a través de varios niveles de la jerarquía de suministro.

Según la investigación de CAPS Research, the Institute for Supply Management (ISM), and A.T.Kearney, Inc. (Carter et al., 2007); las misiones y metas futuras de las compras y aprovisionamiento serán más extensas y estarán más alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. El enfoque futuro será en varias áreas de actuación de la cadena de suministro incluyendo las siguientes: mejorar la base de proveedores; involucrar a los proveedores en el desarrollo de nuevos productos o procesos; identificar y mitigar el riesgo de suministro (p.ej.: volatilidad del precio, interrupción del suministro principal, financiar a los proveedores con problemas, impactos negativos en la sostenibilidad y el ambiente, protección de la propiedad intelectual, etc.) y mejorar la gestión de costes en diferentes áreas (aprovisionamiento externo/interno, artículos estandarizados, disminución de la complejidad).

Pregunta 3 para la investigación empírica: *¿Cuáles son las estrategias a cada nivel, es decir, a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio, a nivel de la función de compras y a nivel categoría?*

Pregunta 4 para la investigación empírica: *¿Las estrategias de los diferentes niveles están alineadas?*

Pregunta 5 para la investigación empírica: *¿La importancia del alineamiento afecta más a unas categorías que a otras? ¿A cuáles?*

1.4. Rendimiento de compras

La función de compras requiere medidas que reflejen su habilidad para conseguir los objetivos corporativos y funcionales, esto significa un énfasis reducido en medidas puramente de eficiencia y un gran énfasis en medidas de efectividad (p.ej.: involucrar al proveedor lo más pronto posible en el diseño de producto, actuaciones para obtener resultados directos de los esfuerzos de desarrollar al proveedor, sugerencias de mejoras del proveedor, etc.).

1.4.1. Medición de las actuaciones en compras y cadena de suministro

Parte de una propuesta de medición de las compras y de la cadena de suministro consistiría en seguir un proceso sistemático para maximizar resultados y conseguir el propósito de alineamiento vertical y horizontal. La Figura 5 ilustra el proceso. En la figura se indican como los objetivos de la compañía conducen a estrategias específicas, por ejemplo, producir a bajo coste o ser líderes en tecnología. Estas estrategias corporativas deberían por tanto conducir a objetivos y estrategias específicas apropiadas para las compras y cadena de suministro.

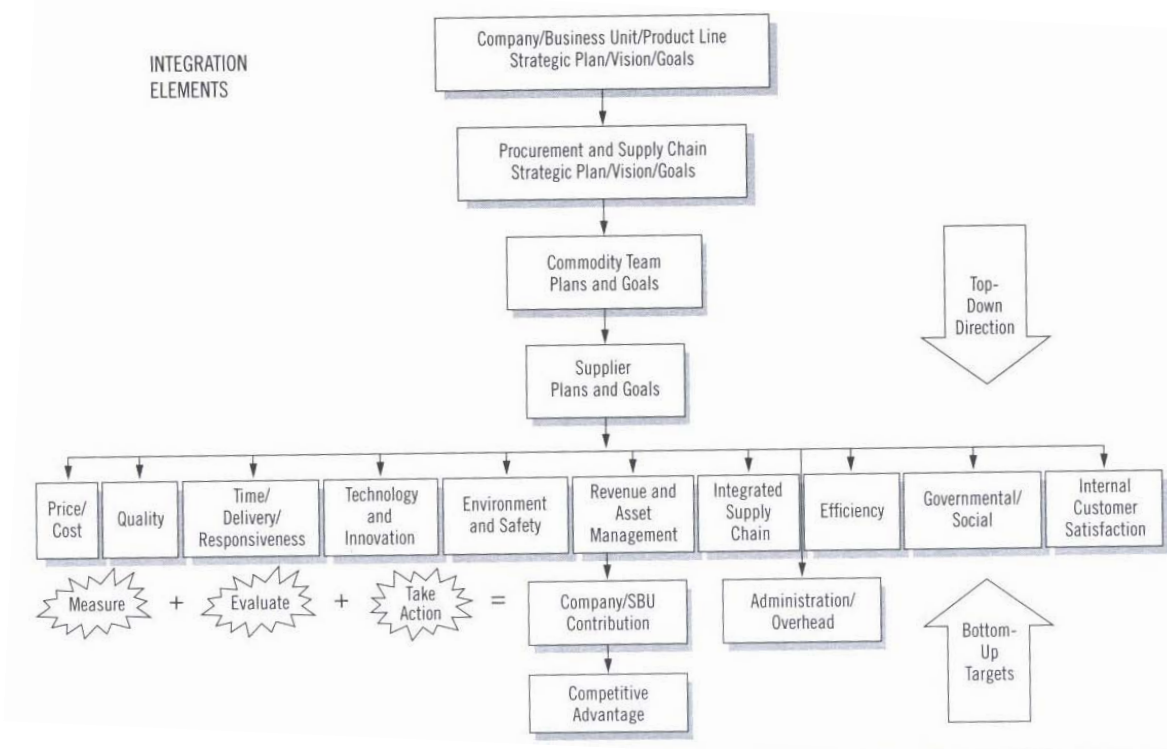


Figura 5. Integración de los elementos (Monczka et al., 2009).

Existen cientos de mediciones para la función de compras y la cadena de suministro. Para reducir el extenso número de medidas se desarrollan unas actuaciones de medición de categorías. La mayor parte de las medidas para la función de compras y la cadena de suministro se clasifican en unas de las siguientes categorías:

- Actuación de precio

- Coste de efectividad
- Ingresos
- Calidad
- Tiempo/Envío/Responsabilidad
- Tecnología o innovación
- Ambiente físico y seguridad
- Recursos y gestión de la cadena de suministro integrada
- Administración y eficiencia
- Gobierno y sociedad
- Satisfacción del cliente interno
- Actuación de los proveedores
- Actuación estratégica

1.4.2. Impacto de la función de compras en el rendimiento de la empresa

En la mayoría de las industrias, compras debe cambiar su visión de la medición de una función de apoyo administrativa a una función que represente el nivel del valor estratégico añadido (Monczka et al., 2009). Generalmente, los departamentos de compra se miden a través del tiempo de entrega, la calidad y los defectos. Si una función se mide tácticamente, las personas involucradas en ella se comportarán tácticamente. Si una empresa desea un comportamiento estratégico se deberá medir en el mismo contexto (Cousins & Spekman, 2003). De acuerdo a estos autores, para cambiar de una perspectiva operacional a una estratégica, el sistema de medición y evaluación de compras también debe cambiar.

Los indicadores de actuación de compras estratégicas están enfocados más estratégicamente y externamente que los indicadores de actuación tradicionales. Se especifican en términos de objetivos generales de compras en vez de en términos de una actividad específica debido a que el énfasis varía de indicadores estrictos de actuaciones de personal o eficiencia a cómo de bien la función de compras ayuda a las metas y objetivos de la gestión de la base de proveedores estratégicos. Notar que estas medidas son una combinación de actividades y resultados. Todos estos indicadores están referidos a los proveedores, la compra y la estrategia (ver Tabla 1).

Ejemplos de indicadores de medida de la compra estratégica	
Proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> • Número total de proveedores. • Calidad de los artículos comprados. • Proporción de proveedores involucrados en el diseño de productos o actividades que añaden valor. • Porcentaje de presupuesto asignado al desarrollo de proveedor. • Costes totales de la gestión de proveedores. • Medidas de mejora continua de la actuación del proveedor. 	
Compra	
<ul style="list-style-type: none"> • Contribución de las compras que dan las inversiones hechas, y las medidas económicas corporativas de valor añadido. • Éxito de las compras con las reducciones de costes conseguidas provenientes de los proveedores. • Porcentaje de compras comprometido con los contratos a largo plazo. • Porcentaje de las transacciones de compras a través de sistemas EDI o sistemas basados en la web. • Porcentaje total de recepciones en base a <i>just-in-time</i>⁸. 	
Estrategia	
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorros conseguidos debido a un número de reducción de esfuerzos y debidos a los esfuerzos de estandarización. • Ahorros conseguidos debido a los acuerdos internacionales que dispone la empresa. • Contribución de la inversión realizada a los esfuerzos estratégicos de aprovisionamiento externo. 	

Tabla 1. Ejemplos de indicadores de medida de la compra estratégica. Adaptado de (Monczka et al., 2009).

Pregunta 6 para la investigación empírica: *¿Qué impacto tiene la función de compras en el rendimiento de la empresa? ¿Cómo se mide? ¿La medición está referida a los objetivos corporativos del año?*

⁸ Método de justo a tiempo de organización de la producción.

Capítulo 2. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.1. Introducción a la empresa

El estudio de caso se realiza en una parte distintiva del grupo a nivel nacional. Su volumen de compras corresponde a la mitad del volumen total de ventas obtenidas a nivel nacional. Esta parte consta de negocios específicos que desarrollan proyectos y productos en áreas de comunicación, control, seguridad, química, automatización, transporte, etc., mayoritariamente en el sector industrial.

La compañía es una empresa integradora, es decir, ofrece soluciones completas que incluyen desde el suministro de productos hasta la instalación, puesta en marcha e incluso el mantenimiento posterior. El diseño de nuevos productos se realiza generalmente en el país de origen de la empresa. Existen divisiones en la empresa dedicadas exclusivamente a productos, otras a proyectos y otras combinan ambos. El volumen de compras dedicado a todas las divisiones de proyectos es aproximadamente un 30% frente al 70% del volumen de compra en las divisiones de producto. El trabajo por productos se basa principalmente en la venta de componentes aunque en ocasiones el cliente exija la instalación u otro servicio adicional. El trabajo por proyectos se caracteriza por ofrecer principalmente un servicio, ya sea instalación, puesta en marcha o mantenimiento. Además los proyectos necesitan componentes que en la medida de lo posible se suministrarán componentes de la propia empresa. La forma de trabajo de cada uno de ellos implica colaborar con proveedores internos, es decir, la propia empresa, en el caso de productos; y colaborar con proveedores externos en el caso de proyectos generalmente. Algunas veces se da el caso de ir al mismo cliente independientemente un área de productos y un área de proyectos.

La empresa tiene una estructura matricial. Por un lado están los niveles verticales, en el que el nivel más bajo debe responder ante el nivel superior, y así sucesivamente hasta llegar al nivel más alto. Por otro lado, actualmente se está implantando unos responsables a nivel horizontal. Entre otros responsables están los de compras, que se encargan de gestionar los diferentes departamentos de compras de diferentes áreas en el mismo nivel.

Otro punto importante es el tipo de cliente que tiene la empresa. El cliente final, puede tratarse del sector público o del sector privado. También se clasifica el cliente final, si se trata de una industria, fábrica, etc., o de distribuidores e instaladores intermedios que luego llegan al cliente final. En el caso de productos el cliente intermedio es un distribuidor y/o instalador, y éstos a su vez contactan con el cliente final. A diferencia de las divisiones de productos, en el trabajo por proyectos si el cliente final es público, la empresa participa pujando los proyectos en los concursos de la administración pública o intenta que en esos proyectos públicos aparezca definido productos o servicios de la empresa para que indirectamente la empresa participe en el proyecto.

Una categoría es el tipo de prestación que realiza la empresa. Se diferencian dos categorías: componentes y servicios. La categoría de componentes hace referencia a la mercancía o producto que venden y la categoría de servicio al valor añadido que puede llevar ese componente, en forma de instalación, mantenimiento, etc., todo lo que no es un producto físicamente. El volumen de compra de la empresa para servicios representa un 30% aproximadamente y el volumen de compra de componentes un 70%.

2.2. Función de compras y gestión de suministro



"Compra compras"

Figura 6. Proceso de compra.

El proceso de la compra (ver Figura 6) se inicia en el momento en que la empresa detecta una necesidad del cliente y se dirige a él, o bien, el cliente se pone en contacto con la empresa directamente. La empresa se convierte en un proveedor para el cliente en cualquiera de los procesos anteriores iniciando la cadena de suministro. Se analiza la necesidad del cliente y cómo se puede satisfacer. Una vez conseguido el pedido del cliente, se gestiona el cálculo de la oferta, las condiciones comerciales, la parte legal del contrato y las condiciones técnicas. Las condiciones técnicas se verifican por el departamento de ingeniería, que define los requisitos técnicos mínimos que deben cumplir los proveedores y realiza una búsqueda de posibles suministradores. El papel de la empresa cambia de proveedor a cliente de sus suministradores. Se termina la cadena de valor donde la empresa ocupa un lugar intermedio entre el cliente final y los proveedores, donde unas veces actuará de suministrador y otras de cliente.

El departamento de ingeniería recopila toda la información y se la envía a compras. El departamento de compras verifica las condiciones comerciales y legales, asegurándose de que la oferta se puede conseguir con varios proveedores del mercado. A continuación, se empieza a gestionar el formato de compras, la estructura de compras

para el proyecto, el número de compradores estratégicos y operativos, etc. Una vez decidido el parque de proveedores empiezan las peticiones de ofertas a los proveedores y se elige un formato de ofertas para todo el proyecto. Se evalúan las ofertas recibidas y continúan las negociaciones. La información empieza a fluir por la cadena de suministro hasta llegar al cliente final nuevamente. Se presenta la oferta al cliente, el cliente la revisa, decide y en caso afirmativo se firma el contrato y se gestiona el pedido. La empresa es un proveedor más para el cliente en el momento de decidir si elegir la oferta de la empresa u optar por una oferta de la competencia. Las condiciones comerciales se intentan trasladar y mejorar del cliente a los proveedores para aumentar el BAIT.

Se ha visto como el departamento de compras interactúa con ingeniería, proyectos y ventas. En el trabajo por proyectos se forman equipos multidisciplinarios según necesidades del proyecto y una vez finalizado éste se deshace. En el equipo se encargan de decidir proveedores, tipos de solicitud de oferta, etc. Especialmente, la comunicación entre la parte técnica y la parte de compras en la fase de oferta fluye por la cercanía del personal relacionado con el proyecto y por diversas reuniones interdepartamentales.

Durante el desarrollo de este proceso aparecen muchas actividades de la función de compras que se pueden clasificar en organizativas, estratégicas y operativas. Esta clasificación se ha realizado considerando compras a proveedores externos, ya que la empresa puntualiza que la compra a proveedores internos no es comprar sino suministrar, textualmente dijo así el director financiero del sector (CFO), “...Compras de productos propios, no es compras sino aprovisionamiento y logística”.

Las actividades organizativas se caracterizan por mantener relaciones con otros departamentos de compras de la organización y con la dirección general de compras. En este grupo se engloban tareas como el establecimiento de los procesos de compra en la división, la relación con las demás divisiones y con la dirección de compras del sector, el seguimiento de las directrices del sector y de las directrices corporativas.

Las actividades estratégicas se refieren a las acciones que contribuirán a realizar una mejor compra en precio, calidad y tiempo, fundamentalmente. Las más características son la definición de la actuación de compras para un proyecto determinado, es decir, definir número de compradores estratégicos y operativos, el formato del contrato para el proyecto, buscar proveedores a nivel global, seleccionar proveedores, evaluar, homologar y desarrollar proveedores, gestionar contratos, buscar precios más baratos, verificar condiciones de pago del cliente y comerciales, buscar ofertas, colaborar con ventas para hacer ofertas, etc.

El resto de actividades forman el conjunto de actividades operativas. En este conjunto se encuentran tareas administrativas y a veces logísticas. Las tareas administrativas

son tramitación de los pedidos de compra, seguimiento, control de facturas, pago a proveedores, cifras estadísticas y recopilación de datos, etc. Y las tareas logísticas son las que están relacionadas con el transporte, los envíos, la gestión de stocks, etc.

Entendida la función de compras se ha observado la importancia de ésta en la organización. La función de compras es relevante si trabaja conjuntamente con la organización, así lo afirma el CFO del sector con las siguientes expresiones: "...Compras es una parte más del eslabón, importante, cuando trabaja unida dentro de la organización, el resto de la organización trabajando con compras se pueden conseguir muchas cosas." y "...Para mí compras es una de las claves del negocio". A nivel de proyectos, el comprador estratégico comentó: "...Compras básicamente creo que está para mejorar el margen del proyecto", está de acuerdo con la opinión del director financiero.

Muchos de ellos están de acuerdo en que la función de compras es importante y que puede aportar una ventaja para la empresa si la compra se hace correctamente. Para ello se necesita personal cualificado y así lo entienden responsables de compras: "...Meter profesionalidad en eso es la labor que tiene cada empresa si quiere apostar por ello", "...Yo como profesional de las compras abogo por ello, pero eso no en todos los sitios se hace". El CFO coincide también en esta opinión que mediante una anáfora aclaró: "...Compra compras". Esto muestra que desde la persona dedicada a comprar directamente, hasta los directores generales valoran positivamente una buena actuación de la función de compras y la consideran influyente para el rendimiento de la empresa.

2.2.1. Comparación entre categorías

Se distinguen dos categorías en la empresa, por un lado servicios y por otro lado componentes. En la investigación se definieron varios aspectos para comparar las dos categorías: importancia de la categoría, riesgo de suministro, estrategia, clasificación y relación con los proveedores y rendimiento (ver Anexo 3). En la parte de servicios, unas veces se trataba de instalaciones eléctricas, mecánicas u otro tipo de subcontrataciones. En el proyecto se entenderán como servicios de forma genérica.

Primeramente se debe conocer la importancia de la categoría. La relevancia que tiene cada categoría se puede conocer por el volumen de compra que supone. Se ha realizado una tabla (ver Tabla 2) donde aproximadamente se indica el volumen total de compra asignado a las divisiones (proyecto/producto), a las categorías (servicios/componentes) y al tipo de proveedor (externo/interno). Dentro de las divisiones de proyectos el 40% del porcentaje corresponde a los servicios frente al 60% de los componentes. La relevancia de los servicios, especialmente de la parte de subcontratación⁹ en los proyectos es muy importante por el margen del beneficio que

⁹Según división un tipo de subcontrataciones u otro (instalaciones eléctricas, mecánicas, etc.).

se puede conseguir en ellos y por el riesgo y/o incertidumbre que conlleva. En comparación, el volumen de subcontratación es mucho mayor en las divisiones de proyectos que en las de producto y dentro de las de proyecto, los servicios suelen tener aproximadamente un volumen igual que el de componentes.

Volumen total de compra	
Según división	
Proyecto	30%
Servicios	12% (40% del proyecto)
Componentes	18% (60% del proyecto)
Producto	70%
Servicios	0%
Componentes	70% (100% de producto)
Según categoría	
Servicios	30%
Componentes	70%
Según proveedores	
Externa	40%
Interna	60%

Tabla 2. Volúmenes de compra según forma de trabajo de divisiones, categoría y proveedores.

La tendencia actual de la actuación de la gestión de la cadena de suministro va enfocada a mejorar la base de proveedores, involucrar a los proveedores en procesos de oferta y de desarrollo de nuevos productos en las áreas de negocio donde es posible, identificación y mitigación del riesgo de suministro y mejora de la gestión de costes. Por ello, el segundo aspecto fue el riesgo de suministro. Se considera más importante el riesgo que conllevan los servicios, principalmente en lo que se refiere a plazos, horas y evaluación de costes. A diferencia de los servicios, los componentes no tienen asociado demasiado riesgo debido a que son fácilmente previsibles y cuantificables, por tanto los plazos son conocidos en cuanto a suministro, etc.

Los riesgos de suministro son diferentes y se afrontan con diferentes actuaciones dependiendo de la categoría. Por ejemplo, para componentes, la volatilidad en el precio no se considera un riesgo porque está muy definido y la interrupción del suministro principal es un riesgo prioritario. La financiación de los proveedores con problemas es un riesgo para ambas categorías pero se afronta de manera específica en cada caso. La tendencia actual de la gestión de la cadena de suministro y los riesgos coinciden con los resultados de la investigación de CAPS Research, ISM and A.T. Kearny, Inc. (Carter et al., 2007).

La estrategia categórica se aplica distintamente según la forma de trabajo, por proyectos o por productos. En un proyecto, la estrategia categórica es crítica en cuanto a gestionar adecuadamente la parte de servicios. La estrategia en proyectos para los

servicios empieza por elegir los proveedores y continuar con las negociaciones. Los proveedores anteriormente han sido clasificados por sectores y regiones y se intenta mantener una relación a largo plazo, es decir, convertirse en partners. Dependiendo de la unidad de negocio, las especificaciones para buscar proveedores y la selección final del proveedor las define el jefe del proyecto, entre varios departamentos o el departamento de compras. Uno de los temas más influyentes es el plazo. A diferencia de los servicios, la estrategia en proyectos para los componentes se inicia obligando a competir a los suministradores, siendo muy importante el coste y no tanto el plazo de entrega porque suele ser pequeño. Las especificaciones se definen por una sola persona y se las envía a compras. Si se trabaja por productos, los servicios prácticamente son irrelevantes y con los componentes se intenta conseguir agilidad en la respuesta de las fábricas. La estrategia de componentes está definida en líneas generales por el departamento de ventas porque normalmente deciden lo que se venderá. De forma genérica, se aprecia que la estrategia categórica es diferente para servicios y componentes. En servicios se busca más una base de datos de proveedores adecuada y relaciones colaborativas (partners); y en componentes se buscan precios bajos.

ESTRATEGIA	Servicios	Componentes
Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de proveedores e inicio de estrategias de negociación. • Clasificación de proveedores clasificados según actividad y localización. • Cumplimiento del plazo y necesidades del proyecto. • Relaciones a largo plazo e integración (partners). • Decisión interdepartamental conjunta de las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competición de los proveedores si están definidos en el proyecto. • Clasificación de proveedores menos crítica. • Coste. • Decisión interdepartamental conjunta de las necesidades.
Producto		<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta ágil de las fábricas. • Preparación y decisión de lo que se venderá por el departamento de ventas.

Tabla 3. Estrategia categórica: Mercadovs.Categoría.

El cuarto aspecto de la comparación fue la clasificación de proveedores. En servicios se intenta conseguir proveedores estratégicos según varias pautas y trabajar con ellos (homologarlos, evaluarlos, etc.). En componentes, aunque tienen clasificados a los proveedores no son tan exigentes porque normalmente se basan en obtener los precios más bajos posibles. Además, la relación con los proveedores es más sencilla porque la mayor parte son proveedores internos. Respecto a las relaciones con los proveedores en la categoría de servicios, se trata de establecer relaciones duraderas, desarrollar proveedores, establecer contratos Marco. Esto se implementa con herramientas como el click4supplier, clasificaciones ABC, etc.

El último aspecto fue el rendimiento. Unas opiniones estaban a favor de los componentes y otras de los servicios. A favor de los componentes está la clara definición y especificación de ellos y en contra que el precio ya viene fijado por la propia empresa. Siempre hay beneficio pero en menor medida que si se tratara de un suministrador ajeno. Respecto a los servicios, resulta más difícil conocer cuál será el beneficio y el rendimiento porque la previsión de horas de trabajo dedicadas al proyecto no es precisa y tampoco se conoce a priori las ganancias del proyecto. Sin embargo, el trabajo con proveedores externo posibilita conseguir grandes o pequeños márgenes de beneficios.

	Servicios	Componentes
IMPORTANCIA CATEGÓRICA	<ul style="list-style-type: none"> • Más importantes. • Mayor volumen de subcontratación en las divisiones de proyectos que en las de producto. • En proyectos volumen de servicios aproximadamente igual al volumen de componentes. 	
RIESGO DE SUMINISTRO	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor riesgo relacionado con plazos, horas y evaluación de costes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin demasiado riesgo.
ESTRATEGIA CATEGÓRICA	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos adecuada de proveedores y relaciones (partners). 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos.
CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir proveedores estratégicos según varias pautas y trabajar con ellos (homologarlos, evaluarlos, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificaciones no tan exigentes basadas en precios bajos. • Menor importancia: Volumen mayoritario procedente de proveedores internos.
RELACIÓN DE PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones duraderas, desarrollar proveedores, contratos Marco, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • No es tan exigente.
RENDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Impreciso, pudiendo superar al de componentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Previsible.

Tabla 4. Comparación categórica.

2.3. Proveedores

La tendencia general en la organización es intentar crear alianzas y ser partners de sus proveedores. Estas alianzas son posibles llevarlas a cabo porque la empresa tiene una meta común con los proveedores: abaratar costes para ser más eficientes. El CFO remarca esta idea de establecer alianzas en el caso de productos o soluciones muy definidas y/o repetitivas porque las gestiones se agilizan y los precios ya están pactados, entre otras ventajas.

La información obtenida de internet y de las personas entrevistadas aclara el proceso de homologación, evaluación y desarrollo de un proveedor que sigue la empresa para poder trabajar con él. El primer paso es la homologación, donde el proveedor necesita

cumplir una serie de requisitos para formar parte del parque de proveedores de la empresa. El segundo paso es la evaluación, es decir, una vez se ha trabajado con el proveedor, el personal correspondiente lo evalúa y como resultado de la evaluación se decide desarrollarlo o no. Desarrollarlo implica ayudar al proveedor ya sea mediante financiación, cursos de formación, ayudas para cumplimientos de calidad, etc.

En el trabajo por proyectos, los proveedores relativos a él se evalúan al final de cada proyecto. La opinión del jefe de proyecto es importante a la hora de la evaluación, además de la de compras, ya que son los que más trato tienen con ellos. En el caso de proveedores internos, suministradores de componentes principalmente, es la central la que decide qué proveedores hay que evaluar. Si son proveedores ajenos de producto se hace un seguimiento propuesto por la empresa. Esta política estricta del proceso de homologación, evaluación y desarrollo de proveedores sólo permite comprar a proveedores homologados por compras.

Cuando un proveedor se convierte en partner estratégico es difícil encontrar alternativas en el mercado ya formadas. Algunas empresas se convierten en partners desde el principio del proyecto y otras según el proyecto lo necesita. La información compartida con los proveedores es diferente si se trata de proveedores externos, internos y en el caso de externos habría que diferenciar si son partners o no. Con proveedores internos, el personal de compras les pide previsiones y además se comparte la herramienta APO. Con proveedores ajenos o externos sí se comparten previsiones que la empresa les ofrece y los proveedores utilizan para organizarse ellos mismos pero no comparten APO u otros sistemas. El ofrecimiento sólo exige a los proveedores a cambio que se cumpla el plazo de entrega y avisen con antelación de cualquier problema que surja. En ocasiones determinadas y con proveedores conocidos, se comparte con el proveedor todos los datos del cliente final siempre con contratos de confidencialidad. No en todas las divisiones o negocios se comparte información con los proveedores.

La empresa maneja diferentes tipos de contratos dependiendo de si son compras corporativas, estratégicas, para un proyecto, para material o para un negocio en particular. Cuando es una compra de material en el contrato aparecen las condiciones generales (contratos Marco) y consisten en cerrar acuerdos de precio. En caso de que los productos puedan ser de riesgo el contrato debe incluir cláusulas de responsabilidad civil, acuerdos de conducta, temas de confidencialidad, etc. Si se trata de una instalación para un proyecto o de mucho dinero, las condiciones son más estrictas y es necesaria un acta de negociación. Las compras corporativas se realizan a través de unos contratos específicos (Marco y Rappel) que están negociados a priori, lo cual hacen más sencillo el trámite y se consigue agilidad. Un contrato Marco también se caracteriza por contribuir al BAIT y un contrato Rappel puede devolver dinero a final de año dependiendo del volumen del contrato. Los acuerdos Marco son significativos

si existen bloques similares con repetitividad, ya sea en un proyecto o en compras corporativas. También existen contratos específicos para cada proyecto, que por su propia idiosincrasia deben negociarse las condiciones en cada proyecto. Siempre que sea posible, la empresa traslada la complejidad del contrato con el cliente al proveedor.

Previamente a conseguir un contrato con el cliente, se intenta involucrar a los proveedores haciendo la selección de proveedores antes de conseguirlo, es decir, cerrar el contrato con el proveedor antes de tener el proyecto. En algunas divisiones y proyectos se está consiguiendo involucrar a los proveedores desde el primer momento. Es importante que compras aparezca desde el principio porque eso permite ganar más proyectos aunque así no se contribuya al EBIT, “es mejor tener más volumen y no contribuir tanto al EBIT que tener menos volumen y contribuir al EBIT”, opinión de un comprador estratégico. El proveedor puede ayudar a conseguir mayor volumen mejorando precios. Se hace con varios proveedores para conseguir más proyectos, y en el proyecto que se presenta al cliente no se conoce aún a estos suministradores, sólo aparece un precio global. Se puede involucrar a través del que hace la oferta o a través de compras. Mediante compras tiene las ventajas de que ya conoce a ese proveedor, se conocen las necesidades y se puede contactar con varios proveedores. La tendencia actual es la de involucrar a compras en todo. A veces también se involucra en la fase de preventa o de preparación de la oferta. Para evitar riesgos a la empresa y a los proveedores se intenta dar a cada proveedor un volumen adecuado a sus posibilidades, aproximadamente es un 30% del volumen de facturación del proveedor.

La categoría de componentes se suministra principalmente por proveedores internos a través de contratos relativamente sencillos con las condiciones fijadas por otra área de la empresa. Los servicios son suministrados por proveedores externos que requieren contratos complejos y procesos de negociación exigentes. El tipo de categoría está relacionada directamente con los requerimientos de la relación que se mantiene con el proveedor en el proceso de compra.

2.3.1. Cliente interno

El cliente interno de la empresa es el departamento de ofertas, que también se llama departamento de ventas o responsables de oferta. Todos estos nombres hacen referencia, en el caso de proyectos, a la persona o personas encargadas de preparar y definir las necesidades del proyecto, ya sea porque primero lo necesiten los de ventas (antes de conseguir el pedido) o una vez ya conseguido. En el caso de productos existe lo que denominan responsables de producto, que son las personas que venden el producto y se ponen en contacto con proveedores internos o externos.

La cadena de valor de la empresa se ha comentado que estaba formada por el cliente, la empresa y los suministradores. La posición intermedia que la ocupa la empresa, también se forma una cadena interna, en la que el cliente interno está representado por ventas, el siguiente eslabón es compras y el último son los suministradores, que son los mismos que en la cadena principal.

2.4. Función de compras y estrategia

2.4.1. Proceso estratégico

A continuación se definen los niveles que se han distinguido en la empresa para el estudio. Aunque en la investigación del IPS se diferencian tres niveles, en la literatura y en la empresa se diferencian cuatro niveles. En la estructura organizativa de la empresa se pueden distinguir varios niveles, de los cuales cuatro son importantes a nivel estratégico. El primer nivel corresponde a la parte corporativa de la compañía, es decir, nivel general o nivel más alto de la organización. Dentro del sector industrial de la empresa, se ha considerado el nivel 2 para las diferentes unidades de negocio (conocidas como business unit, BU) o divisiones. Estas se diferencian por el tipo de actividad industrial que realizan (dependiendo si es electricidad, obra civil, mecánica, etc.). Cada una de ellas agrupa en diferentes áreas de negocio o negocios, que corresponden con el nivel 3. En este nivel es donde se integra el departamento de compras, por ello también se conoce como nivel de negocio o nivel de compras. Finalmente el nivel 4 se asigna al nivel categórico.

Una vez especificados los niveles más característicos de esta empresa, se explica el desarrollo de la estrategia. La estrategia surge del deseo de los accionistas de obtener un cierto beneficio al año siguiente. Se desea ganar una cierta cuantía y esta se convierte en objetivo para la compañía. Aquí comienza el desarrollo de la estrategia. Conocida esa cantidad, el máximo responsable ejecutivo de la empresa define una estrategia a nivel mundial en un plan anual. En este proceso de planificación anual se concretan unas directrices en forma de volúmenes y márgenes en base a históricos, expectativas de crecimiento, etc., y se espera una participación determinada de cada área y nivel de la empresa para lograr el objetivo de los accionistas. Los márgenes del plan anual son aprobados por la junta general de accionistas y se definen en función de los márgenes y comportamiento de la competencia. Los volúmenes son trasladados a ventas y los márgenes en forma de mejora del BAIT, reducción de los costes generales (costes de administración, estructura, etc.) e introducción de nuevos productos, nuevas líneas de negocio y/o nuevos mercados. Una vez aprobado el plan se establecen nuevos objetivos e incentivos y se informa al nivel inferior.

Adicionalmente, el CEO tiene otros propósitos que van en línea con los objetivos de los accionistas. Algunos de estos objetivos son conseguir un crecimiento constante de la compañía y que ésta se sitúe en el número uno y el número dos entre sus competidores del mercado, mantener un cliente satisfecho porque es fundamental y

dirigirse al mercado una sola parte de la empresa ofreciendo una solución aunque ésta involucre a varias áreas de la compañía. Se definen pautas de negocio relacionadas con commodities, herramientas corporativas y procesos, pautas de funcionamiento como son aumentar el BAIT en un porcentaje fijado y conseguir ahorros según *KPIs*¹⁰ para todas divisiones y objetivos para compras.

El CEO elabora la planificación estratégica de la que surgen planes para ventas, logística, compras, etc., y se despliegan a las unidades de negocio identificadas con el nivel 2. Todos estos planes se enfocan para ir al mercado conjuntamente y aumentar la participación de la empresa. También se definen pautas de negocio y de funcionamiento. En este nivel se definen estrategias a nivel de venta y de la forma de trabajo de cada uno. El responsable financiero de la división y el responsable del negocio realizan un plan de ventas para el nivel 3 en el que se cuantifican los medidores económicos que varían según la estrategia y objetivos de nivel 1. Los medidores económicos son en función del resultado de la empresa, volúmenes de venta, cash-flow y reducción de gastos principalmente. Todos los años suelen depender de las variables nombradas. En el nivel 3 se deben poner en marcha estos procedimientos y aumentar la participación en el mercado. Otros objetivos son ser partner de sus clientes y conseguir la fidelización del cliente. En el plan anual, el CEO de cada división asigna la cantidad a vender, las familias, los productos, y en el caso de productos hasta los clientes. A partir de aquí, se llega al nivel 4 que corresponde a la estrategia categórica que se ha desarrollado en el apartado de categoría.

Hasta ahora se ha descrito el proceso estratégico de forma genérica particularizando los objetivos. Una vez conocido este proceso se describe el proceso estratégico centrando la atención en objetivos y directrices específicas para la función de compras (ver Anexo 2).

En el primer nivel, la máxima responsable de compras a nivel internacional da las directrices enfocadas a la función de compras. El objetivo general es aprovechar el poder de compra que posee la empresa y el conocimiento del mercado para hacer buenas contrataciones. Además, el CEO estima los márgenes de la subcontratación de compras en forma de ahorros y número de proveedores en la planificación anual.

Dentro de la planificación estratégica que realiza el CEO, en el segundo nivel, el plan de compras se despliega a las divisiones con objetivos particularizados a cada una de ellas. Se encarga de realizarlo el director de compras con los directores financieros de cada unidad de negocio. El plan se dirige a encontrar sinergias entre todos los negocios y divisiones para ir conjuntamente al mercado y evitar que los negocios vayan por separado. Adicionalmente se considera muy importante centralizar compras porque se pueden obtener ventajas en ahorros, agilidad, etc.

¹⁰ *KPIs*, *Key Performance Indicators* o indicadores clave de desempeño de un proceso.

En el tercer nivel, compras tiene su propio plan conocido como PMP que se deriva de la planificación estratégica. El CFO del sector industria se lo comunica al director de compras del sector industria, quien ejerce de responsable de compras para todo el sector, y marca los objetivos de compras. La estrategia de negocio de las divisiones varía todos los años en función de lo que se fija desde arriba. El PMP tiene doble vertiente, se encarga de fijar objetivos y valorar el rendimiento de las personas individuales. Tratan de buscar proveedores especializados y no integradores debido a que la empresa es integradora; homologar, evaluar y desarrollar proveedores; involucrar a los proveedores en la fase inicial de ofertas; facilitar la preparación de ofertas; mejorar la calidad de suministro (agilidad, costes) y adecuar los tipos de cláusulas en los contratos (para que sean beneficiosas para ellos además de intentar estandarizarlas). También tratan de realizar soluciones estandarizadas para ahorrar tiempo que implica reducir gastos.

El departamento de compras diseña su propia estrategia, es decir, el departamento de compras define la estrategia categórica para cumplir con los objetivos de compras. Estos objetivos suelen ser contribuir al BAIT, mejorar el cash-flow, reducir el número de proveedores y aumentar el plazo de pago. Los objetivos son más operativos que estratégicos, por ejemplo, reducción de los costes de compras (reducir precios, tanto a nivel de componentes como de servicios), mejorar las condiciones de pago, mejora de la calidad en ofertas a los proveedores, reducción de stocks y buscar nuevos proveedores. Son más operativos debido a que ocupan una posición inferior en los niveles de la empresa y están especificados para poder ponerlos en práctica. A modo de resumen se incluye la estrategia por niveles en la siguiente tabla (ver Tabla 5).

Niveles	Estrategia
N1. Nivel Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el poder de compra y el conocimiento del mercado para aumentar las ventas → mejorar el BAIT y participar en nuevos mercados. • Reducción costes (ahorros). • Gestión adecuada de proveedores (núm. Proveedores, etc.).
N2. Nivel unidad de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Ir conjuntamente al mercado → Sinergias entre negocios y divisiones, centralizar compras. • Contribuir al BAIT y mejorar cash-flow. • Reducir núm. proveedores y aumentar plazo de pago.
N3. Nivel de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costes de compras y contribuir al BAIT. • Mejorar calidad en ofertas a los proveedores y condiciones de pago. • Gestión proveedores (nuevos proveedores globales → base adecuada de proveedores, involucrar a los proveedores en la oferta) y conseguir ser partners.

	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones estandarizadas→Implementar procedimientos de estandarización y ganar tiempo y dinero. 	
N4. Nivel categoría	Servicios	Componentes
	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al BAIT. • Plazo. • Clasificación de proveedores estricta. • Negociaciones y contratos complejos. • Alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al BAIT. • Coste. • Clasificación de proveedores sencilla. • Negociaciones y contratos sencillos.

Tabla 5. Estrategia según niveles estratégicos.

2.4.2. Alineamiento

Se procede de igual manera que en el apartado de estrategia. Primeramente se explica el alineamiento de la estrategia de forma general y luego el alineamiento de la estrategia enfocado a compras.

Anteriormente se ha comentado el propósito de conseguir un crecimiento constante y situarse en las primeras posiciones del mercado. El crecimiento constante y la introducción de nuevos productos, objetivos del nivel uno, se aprecian en el nivel dos como un aumento de la participación del mercado y se despliega junto a conseguir la fidelización del cliente. En esta línea en el nivel 3 se observa como la estrategia a medio plazo es garantizarse el trabajo.

La mejora del BAIT aparece en todos los niveles. Desde los niveles más bajos, a nivel de negocio e incluso de categoría, se aporta un pequeño porcentaje que ayuda a contribuir al BAIT del nivel superior hasta conseguir el beneficio deseado por los accionistas. Estos porcentajes se intentan repartir correspondientemente en función de lo esperado de cada negocio o cada categoría. Este porcentaje es un requisito muy estricto que debe cumplirse igualando o superando al fijado. El personal es recompensado por este esfuerzo a través de su salario variable¹¹.

Uno de los objetivos del nivel uno desplegado hasta alcanzar los niveles más bajos es la disminución de costes generales (costes de estructura, de administración, etc.). Este objetivo ha sido muy importante para la empresa debido a la situación económica. Existen KPIs de ahorros que incluso están ligados a la variable de cada trabajador. En la categoría de componentes se busca obtener los precios más bajos convirtiendo en primordial este objetivo. En cambio, en servicios no constituye un objetivo prioritario porque una disminución de costes puede implicar un fallo en la calidad, plazos, etc. que a largo plazo suponen más gastos.

¹¹En el trabajo por proyectos, todas personas relacionadas con el proyecto tienen esa variable.

Otro propósito para la empresa es ir una sola parte de la empresa al mercado y en vez de ir por dos caminos diferentes como sucede actualmente. Este objetivo general baja directamente al nivel 2 y en el nivel 3 aparece como centralización de las compras y acuerdos entre los departamento de ventas de cada división para ir conjuntamente al mercado. A nivel categórico no aparece el objetivo porque no depende de las categorías sino de las divisiones.

Estos objetivos y estrategias generales son los que claramente aparecen, al menos en los tres primeros niveles de la empresa y están alineados. Respecto a compras, se intentan definir estrategias y objetivos enfocados a contribuir a la estrategia y objetivos generales de la empresa. En algunos casos un objetivo general se convierte directamente en uno de compras y en otros la transformación no es tan directa. A continuación se muestra la relación entre objetivos generales y de compras.

En el primer nivel, el objetivo general es conseguir un beneficio para los accionistas y el objetivo de compras es aprovechar el poder de compra de la empresa y el conocimiento del mercado para hacer buenas contrataciones. El poder de compra de la empresa está relacionado con la fortaleza financiera de la empresa, con ir al mercado una sola parte para satisfacer la misma necesidad y con centralizar compras. Hacer buenas contrataciones implica conseguir relaciones adecuadas con los proveedores para mejorar la calidad de suministro, en plazo, precio y calidad principalmente. Es decir, directa o indirectamente este objetivo corporativo se traslada a objetivo categórico porque ya intervienen las variables de calidad, plazo, precio, etc.

En el nivel 2, el objetivo general es ir una parte de la empresa al mercado, como se decía en el nivel 1, se trata de encontrar sinergias entre las divisiones del sector (o en los diversos ámbitos del mercado donde participan) para centralizar compras, reducir el número de proveedores, aumentar el plazo de pago y reducir costes. A nivel 3, también se marcan como objetivos fijados por el nivel 1 y el nivel 2, los KPIs de ahorros, mejora del promedio de plazo de pago a los proveedores y los sistemas de alerta (objetivo más operativo). Este objetivo alcanza directamente el nivel de unidad de negocio e indirectamente el de categoría porque aparece la gestión de proveedores.

En el nivel 3, el objetivo es encontrar proveedores globales para todas las divisiones, mejorar la calidad en el suministro, facilitar preparación de ofertas, homologación, evaluación y desarrollo de proveedores e involucrar a los proveedores en la fase inicial de ofertas. Todas estas propuestas ayudan a mejorar la agilidad de la empresa y establecer relaciones a largo plazo con los proveedores adecuadas a las necesidades de la empresa. Cada categoría se encarga de desarrollar estas actividades de acuerdo a obtener la máxima productividad en cada una de ellas.

Centrados en la categoría, se resumen los objetivos alineados en contribución al BAIT, reducción de costes, gestión de proveedores e indirectamente dirigirse al mercado conjuntamente porque implica sinergias entre divisiones y gestión de proveedores en las que la categoría es decisiva. El único objetivo que no alcanza el nivel categórico es el aumento en la participación del mercado porque las unidades de negocio eligen los clientes y mercados y captan los pedidos.

En algunos de los negocios, generalmente de productos, el departamento de ventas comparte sus objetivos con compras para que compras vaya en esa dirección. En estos negocios ventas pasa a compras su objetivo en función del tipo de producto que se va a vender. A diferencia de lo anterior, el alineamiento se produce horizontalmente.

2.5. Rendimiento

En el apartado de estrategia, se nombró que el PMP, proceso de planificación estratégica de compras, tiene doble vertiente, por un lado fija objetivos y por otro se encarga de valorar el rendimiento de las personas midiendo los resultados de la actuación de compras. Los indicadores clave que valoran el rendimiento de las personas y el rendimiento del departamento de compras son ahorros, plazo de pago, número de ofertas y número de pedidos, entre otros. También se hace un seguimiento para comprobar si los procedimientos que indica el CFO se ponen en marcha y esto forma parte de su evaluación. Algunos o todos de los indicadores clave son objetivos corporativos, objetivos de compras y evaluadores. La manera de constatar que los procedimientos se ponen en marcha es relacionarlo con los objetivos y con la evaluación del personal. Esto es lo que se denomina un sistema de dirección por objetivos (DPO).

En todas las divisiones no están fijados estos KPIs. La organización tiene KPIs de medición de stock, rotación, proveedores, reclamaciones, pero no disponen de KPIs para el rendimiento del equipo¹². El director o responsable de compras se responsabiliza de evaluar a su equipo, unas veces mediante estos indicadores y otras con medidores propios. En el caso de proyectos, es el Project manager o gestor del proyecto quién evalúa cómo ha ido el proyecto y la actuación del personal involucrado en el proyecto, incluido el personal de compras. En la diferenciación categórica que se realiza por servicios y componentes, algunos indicadores que miden los servicios son la capacidad de reacción, el número de personas en plantilla y la capacidad de ejecución de la obra. Para los componentes se mide que el suministrador tenga los medios necesarios para ejercer una buena ejecución del producto.

Además existen otros indicadores que se utilizan internamente en los departamentos de compras y que son más específicos dependiendo del área de negocio en el que estén. Algunos indicadores son para mostrarlos a la dirección general (normalmente

¹²Depende de la división.

los que están asignados al salario variable) y otros que por voluntad propia se miden y que internamente ayudan a mejorar al propio departamento de compras. Uno de los indicadores que registraba un responsable de compras es el tiempo que dedican a los proveedores, incluyendo gestión, negociación, etc. Algunos de los indicadores son el CNI, mide la contribución al BAIT; el NESS mide la contribución a conseguir proyectos.

Esta política de relacionar los objetivos y el rendimiento de las personas es muy exigente, ya que se debe cumplir y el personal intentará hacer todo lo posible para conseguirlos. Se aplica un salario variable a todo el personal relacionado con compras directa o indirectamente.

Capítulo 3. ANÁLISIS

3.1. Servicios VS Componentes

La categoría es el punto de partida para conseguir la productividad de una empresa. De las dos categorías existentes en la empresa, servicios y componentes, los servicios son críticos. Su relevancia es debida a la incertidumbre, dedicación, margen de beneficio y riesgos que conlleva. La importancia de los componentes es menor pese a que su volumen es claramente mayor. La categoría de servicios afecta principalmente a las divisiones de proyectos y las características de éstas junto a las de los servicios maximizan sus debilidades.

El afrontamiento de los riesgos para cada categoría se realiza de forma diferente. La principal preocupación por riesgo de los servicios es el cumplimiento de plazos y la calidad exigida, y en los componentes la interrupción de suministro. La empresa intenta minimizarlos a través de contratos con estrictas penalizaciones e indirectamente a través de las alianzas establecidas previamente con los proveedores.

La gestión de una relación colaborativa requiere mucha dedicación y una gran selección de proveedores. En la categoría de servicios este proceso se convierte en una criba exigente y la sustitución del proveedor elegido es muy complicada. En componentes, es relativamente sencillo encontrar otro proveedor que cumpla las expectativas de la empresa, es decir, la intercambiabilidad del proveedor en el caso de componentes es mayor que en el caso de subcontrataciones. Esto dota a la categoría de componentes de mayor flexibilidad en este aspecto.

Por la propia idiosincrasia de cada categoría se necesita una estrategia específica y diferente en cada caso. En la empresa, para la categoría de servicios es primordial una buena gestión de proveedores que tiene como objetivos obtener la mejor relación calidad-precio-plazo y flexibilidad. En cambio, para la categoría de componentes es esencial lograr precios lo más bajos posibles porque las otras variables (plazo de entrega, calidad, etc.) están controladas.

En la estrategia categórica se observan dos enfoques diferentes hacia la relación con los proveedores. En la categoría de servicios se pretende conseguir relaciones a largo plazo y en la categoría de componentes la estrategia se dirige a obtener precios más bajos. La categoría de servicios necesita ser más flexible. Esto aportaría más flexibilidad en los proyectos. Para ello, aliándose con varios proveedores que satisfagan un mismo tipo de servicio tendrían más flexibilidad. Debido a que establecer alianzas es un proceso costoso en muchos aspectos, habría que conseguir esto sólo para el tipo de servicios más comunes y representativos entre todas las divisiones. Es decir, si las subcontratas eléctricas de puesta en marcha, por ejemplo de una central productora de electricidad, constituyen uno de los servicios más demandados entre las divisiones habría que aliarse con varios suministradores.

La estrategia corporativa está más dirigida a la estrategia categórica de servicios. En la categoría de servicios existen muchas variables para manejar porque dependen de proveedores externos. Esto hace necesario definir una forma de trabajo para ellos y una estrategia a seguir. Sin embargo, los proveedores de componentes, mayoritariamente internos, ya tienen todas variables definidas (calidad, precio, plazos, etc.). Por tanto, no existe esa maniobrabilidad que tienen los servicios e implica una estrategia restringida a las condiciones previamente establecidas por los proveedores internos.

El rendimiento que produce cada categoría no se conoce con exactitud. Resulta difícil medir la dedicación y el esfuerzo realizado para cada categoría frente al provecho que posteriormente se obtiene, especialmente en la categoría de servicios. El rendimiento junto a la importancia de categoría valora mejor cada una de ellas para estudiar si ampliar los esfuerzos o la dedicación de recursos hacia alguna de las categorías.

3.2. Proyectos VS Productos

Existen más divisiones de proyecto que de producto, sin embargo el volumen de compra es mayor en las de producto y más relevante en las de proyecto. El desarrollo de un proyecto es crítico desde la consecución del pedido hasta la terminación del proyecto respecto al cliente (externo e interno), a los proveedores y al beneficio de la empresa.

La estrategia se enfoca en encontrar sinergias entre las divisiones para centralizar compras. Las sinergias se encuentran entre unidades de negocio, por un lado de proyectos y por otro de productos. Los proyectos de cada división tienen una temática completamente diferente pero existen algunos servicios comunes que provocan estas sinergias entre las divisiones. Las sinergias no son entre divisiones realmente, sino entre servicios, es decir, a nivel categórico. Estos mismos servicios requieren unos proveedores, por eso la estrategia también se dirige a encontrar una base adecuada de proveedores. Es decir, tanto las sinergias que se buscan entre las divisiones, como la adecuada base de proveedores viene solicitado por la categoría a la que se refiere, los servicios.

El principal riesgo en las divisiones de proyectos es el cumplimiento de plazos. El volumen principal del proyecto se asigna a subcontrataciones y se ha comprobado que su punto crítico está en lo referido a plazos. El plazo está asociado a los riesgos de la propia ejecución del proyecto y al riesgo de los servicios o subcontrataciones. La parte de componentes no crea problemas de plazo por sí mismos, pero puede suceder que el retraso del propio proyecto afecte al contrato de los suministradores de productos con penalizaciones. También es esencial gestionar bien los riesgos desde el punto de vista de objetivos internos (buena relación entre las partes involucradas en el proyecto, organización, gestión, implicaciones con el personal, económicas y no económicas, valoración de su trabajo, etc.).

3.3. Proveedores

Establecer una relación y/o alianza con un proveedor es un proceso complejo que desempeña el departamento de compras con la colaboración de otros departamentos, por ejemplo, ingeniería, ventas, etc. Cada relación que se establece con un proveedor es para obtener un producto o servicio determinado en las mejores condiciones posibles. Es un procedimiento que conlleva numerosas gestiones de homologación de proveedores, desarrollo, adaptación, negociaciones, etc., y a priori se invierte mucho tiempo y trabajo para posteriormente obtener ventajas a largo plazo. Para lograr un pedido y/o una relación colaborativa, en algunas ocasiones, se relaciona el personal de compras de la empresa desde el nivel 4 hasta el nivel 2 con el personal de compras del proveedor, ya sea con niveles inferiores del proveedor o con superiores. Esto revela la complejidad de las relaciones, el esfuerzo dedicado y la integración de diferentes niveles de la organización.

En la empresa, las relaciones con los proveedores se distinguen según sea el proveedor externo o interno. Los proveedores internos suministran componentes principalmente y los externos servicios y componentes. La relación es más sencilla con proveedores internos porque la facilidad para establecer la relación es debido a que se compra a la propia empresa y ésta ya tiene fijado unos estándares de precios, calidad, etc. En el caso de que los proveedores internos suministren servicios es indiferente porque la sencillez de la relación es por el tipo de proveedor y no por el tipo de suministro.

Los proveedores externos están ligados a los servicios y los proyectos, y los proveedores internos a los componentes y las divisiones de productos. Los proveedores influyen a la estrategia a seguir con la categoría y con las divisiones. En la relación con un proveedor externo para un proyecto específico, la estrategia más adecuada a seguir es conseguir el máximo beneficio de ese proyecto en particular. Si en vez de para un proyecto en particular, se busca un proveedor externo para que se convierta en partner hay que definir la relación colaborativa que se desea (en base a objetivos, etc.).

En las relaciones de colaboración y a largo plazo existen mayores niveles de integración e influencia. La empresa y el proveedor se influyen mutuamente estableciendo y una vez establecida la relación colaborativa para alcanzar conjuntamente los objetivos propuestos y el beneficio para ambos. Cuanto mayor es la colaboración con los proveedores, mayor es el grado de alineamiento de la estrategia requerido. Es decir, la relación tiene que estar más definida especificando los objetivos que se pretenden, qué se debe compartir y qué profundidad debe tener la relación.

Con este entendimiento común, se define la estrategia a seguir con los proveedores. La definición conlleva el alineamiento con el nivel a partir del cual se diseña la estrategia, en este caso sería el categórico o unidad de negocio. Si la relación con el proveedor no se alinea con la estrategia a seguir, el proveedor podría beneficiarse

obteniendo datos, conocimientos, etc., que perjudicaría a la empresa, es decir, no se aprovecharían todas las ventajas de establecer alianzas con los proveedores. En el momento que queda formada la relación será para un cierto periodo de tiempo. Por ello, la empresa define la relación de colaboración en función de la estrategia a seguir según se trate de proveedores de servicios o de componentes.

En las relaciones de colaboración aparecen ciertas características compartidas como son confianza mutua y responsabilidad, riesgos y recompensas, objetivos de actuación acordados y medición y representación del proveedor en el equipo de desarrollo del nuevo producto. Todas ellas son adecuadas para llevar a cabo una relación colaborativa pero hay que definir hasta que nivel compartir algunas de ellas. La empresa comparte la información en mayor o menor grado según se trata de proveedores internos, externos y si son partners o no. Esto es debido a que si dan a conocer todo su *know-how*¹³ a los proveedores, éstos podrían convertirse en sus competidores posteriormente. Todo el proceso de compra es más ágil compartiendo información, utilizando herramientas informáticas, por ejemplo, sistemas tipo EDI, etc. Sin embargo, no se puede aplicar todas estas herramientas a todos los proveedores porque se trabaja con proveedores pequeños y grandes y cada uno tiene su capacidad y restricciones.

Los objetivos clave de la relación de colaboración son reducción de costes, mejora de la calidad del servicio y de la calidad de las ofertas a los clientes. Estos objetivos son la razón por la que se establecen las alianzas. Asociados a estos propósitos están la agilidad y la flexibilidad para la empresa en el desarrollo y consecución de proyectos. Las relaciones colaborativas ayudan a conseguir soluciones estandarizadas. Por ello, todo el tiempo y trabajo invertido en lograr estas relaciones se recompensan si se dirigen a obtener mejoras como pueden ser las soluciones estandarizadas. La relación con el proveedor tiene mucha influencia en la obtención de soluciones estandarizadas y en la flexibilidad. Al final, la meta es reducir el tiempo al mercado, mejorar la calidad del producto y reducir los costes de desarrollo y producto.

3.4. Alineamiento

El alineamiento estratégico se refiere a la alineación de la estrategia, de los objetivos, de los indicadores, de las actuaciones, etc., del nivel superior con los niveles inferiores de una empresa. En la empresa existe el alineamiento de estas variables en mayor o menor grado. Hasta el nivel de compras se alinea la estrategia, objetivos, indicadores y algunas actuaciones. A partir de ahí, el comportamiento cambia en el nivel categoría.

La estrategia corporativa se despliega desde el nivel superior hasta el nivel de compras. La estrategia categórica también se define en base a conseguir los objetivos corporativos. Sin embargo, cada una de las categorías impone una estrategia u otra

¹³ *Know-how*, se refiere al saber hacer de una empresa.

para obtener el máximo beneficio de ellas. Se ha comentado en el apartado de categoría por qué cada una de las categorías merece una estrategia diferente. En este punto se presenta un conflicto de intereses, por un lado lograr los objetivos corporativos y por otro obtener la mayor productividad de cada categoría para la empresa.

Algunas veces, la decisión final de compra favorece a ambas partes. En la situación que no sucede así, el personal de compras opta por cumplir con los objetivos corporativos porque se les mide y valora por eso. Si optan por obtener la mayor productividad para la categoría su salario variable se penaliza pese a que a largo plazo es más eficiente para la empresa trabajar de esa forma. Consecuentemente afecta negativamente al beneficio de la empresa.

El alineamiento de los objetivos corporativos con los categóricos sólo será más beneficioso en algunas ocasiones porque los objetivos corporativos son en base a los propietarios o accionistas y obtener la máxima productividad y eficiencia depende de la categoría que se compra. Además, si se relacionan los objetivos estratégicos con los categóricos no se obtendrá la mayor eficiencia en todas las categorías, se puede obtener parcialmente o por completo en alguna de ellas. Esto se debe a que la estrategia categórica se enfoca en el coste para los componentes y en el plazo y proveedores para los servicios. Entonces, si al final miden la contribución al BAIT, posiblemente sea mayor en la categoría de componentes porque tiene mayor volumen y es conocido el margen de beneficio con bastante precisión. La categoría de componentes sólo depende del precio porque tiene asegurada la calidad, el plazo de entrega, etc. Sin embargo, la categoría de servicios depende fuertemente de los plazos, las negociaciones son más complejas, implica mayor dedicación, etc.

Los objetivos están alineados porque claramente se observa que los indicadores de KPIs de ahorros y % BAIT aparecen en todos los niveles. Es muy adecuado que estén tan claramente especificados los objetivos en todos los niveles, lo que se pretende conseguir y la existencia de una medición precisa para conocer si se cumplen. Respecto a algunas actuaciones de compras, como es la gestión de proveedores, aparece en todos los niveles estratégicos, sin embargo, no existen indicadores para medirlas. Por ejemplo, en la gestión de proveedores no existe una medida que compruebe si se ha realizado bien, si está alineado y si cumple con las expectativas de los niveles superiores. Conlleva un gran esfuerzo que luego no se valora, incluso se puede ver penalizado si no cumple con el porcentaje económico necesario en ese periodo. En algunos casos, se ha comentado que es más beneficioso obtener mayor número de pedidos para contribuir con porcentajes pequeños en cada uno de ellos, que contribuir al BAIT en mucha cantidad en un solo proyecto. En otra ocasión, se comentó que si el free cash-flow es un objetivo, resulta más rentable para el personal de compras dejar un proyecto que cogerlo en ese momento, así no son penalizados. Esto puede

provocar que pasada la fecha de medición del cash-flow la empresa haya perdido la posibilidad de realizar ese proyecto. El personal de compras se ve obligado a proceder así por esa relación con su salario variable, esto conlleva a limitar una decisión de compra por causa de una variable que no debería estar implicada en la decisión.

La Tabla 6 recopila el alineamiento de los objetivos y estrategias según el cruce del tipo de mercado y la categoría. En las cuatro casuísticas dadas, el % BAIT, conseguir proveedores globales e ir conjuntamente al mercado, son los objetivos que aparecen en todas ellas. El objetivo de aumentar la participación en el mercado aparece en el caso de proyectos-servicios y de productos-componentes. Las divisiones estudian el mercado y comprueban en qué mercados pueden introducir sus productos o qué productos introducir en nuevos mercados. Parece lógico que este objetivo aparezca en estas situaciones porque las divisiones de proyectos se componen principalmente de servicios y las divisiones de productos de componentes. La variable plazo aparece en las divisiones de proyectos, también es un resultado esperado porque es lo más importante en un proyecto, como ya se ha comentado anteriormente. Por último, el objetivo de coste va ligado nuevamente a la categoría de componentes en cualquiera de los tipos de división y está fuertemente alineada al nivel de división.

ALINEAMIENTO	Servicios	Componentes
Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aumento de la participación en el mercado.</i> • % BAIT. • <i>Ir conjuntamente al mercado.</i> • Proveedores globales. • <u>Plazo.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • % BAIT. • <i>Coste.</i> • <i>Ir conjuntamente al mercado.</i> • Proveedores globales. • <u>Plazo.</u>
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • % BAIT. • <i>Ir conjuntamente al mercado.</i> • Proveedores globales. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aumento de la participación en el mercado.</i> • % BAIT. • <i>Coste.</i> • <i>Ir conjuntamente al mercado.</i> • Proveedores globales.

Tabla 6. Alineamiento: MercadovsCategoría.

3.5. Ventaja competitiva

En el estudio bibliográfico se ha visto como varios autores proponen justificadamente fuentes de ventaja competitiva y algunas de ellas están presentes en la empresa. Según Monczka 2009 (Monczka et al., 2009), los esfuerzos de compras y aprovisionamiento pueden representar una ventaja sostenible. Muchos de estos esfuerzos involucran a los proveedores. Por ello, la estrategia de compras de la empresa se centra fundamentalmente en la gestión de proveedores. Deming (Deming, 1986), se basa en dos ideas claves para obtener una ventaja competitiva a largo plazo. La primera trabajar con un número reducido de proveedores, y la segunda, concentrarse en la productividad y eficiencia manteniendo al margen la rentabilidad.

La empresa está intentando trabajar con una selección adecuada de proveedores. Sin embargo, el obligado cumplimiento de los objetivos provoca que la atención se centre en la rentabilidad dejando a un lado la productividad y eficiencia.

Teniendo presente los puntos anteriores se observa que si:

- Se reconoce como punto clave la consideración de estratégica a la función de compras.
- Se centrar en la productividad y eficiencia categórica.
- Conseguir alinear las estrategias.
- Lograr relaciones colaborativas adecuadas y a largo plazo.

Se conseguiría una ventaja competitiva sostenible porque es un proceso organizativo complejo y a largo plazo; y difícil de imitar porque se necesitan muchos recursos, depende de las categorías y cada empresa debe diseñar su propia estrategia o forma de organizarse, véase Figura 7.

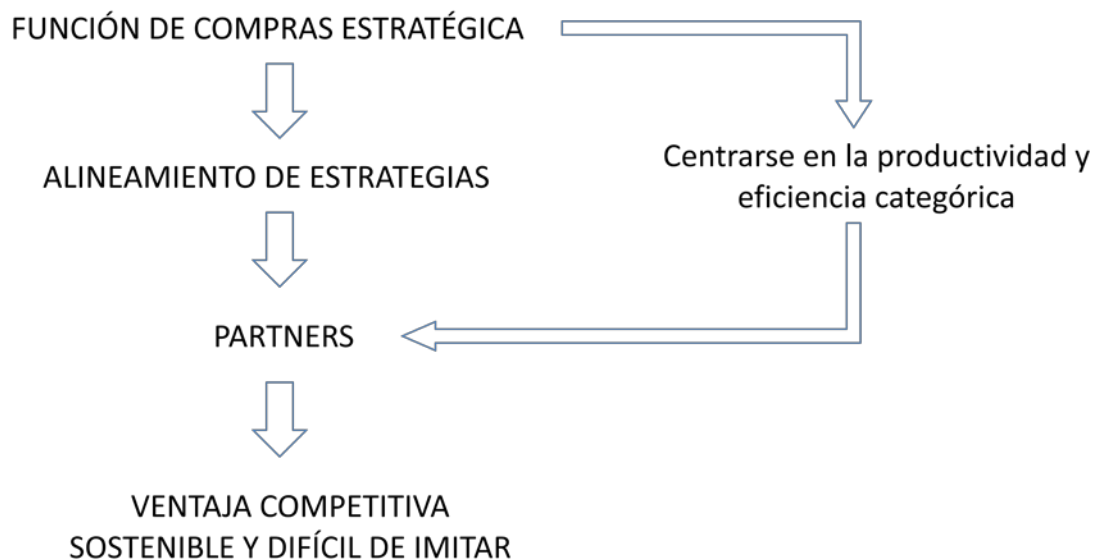


Figura 7. Ventaja competitiva.

Capítulo 4. RESPUESTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Pregunta 1 para la investigación empírica: *¿Cuál es el proceso de compra en la empresa de estudio?*

La globalización empresarial produce un cambio continuo en la forma del desarrollo del trabajo en las organizaciones. Este cambio está influenciado por fuerzas externas a las empresas. La competición de empresas a nivel global, la amplia gama de productos y servicios, las nuevas necesidades de las personas, el desarrollo de tecnologías nuevas y mejoradas, las regularizaciones gubernamentales, medioambientales, civiles, etc., son las principales fuerzas externas que interactúan con las compañías. Las organizaciones luchan para incorporarse a estos cambios pero no son suficientes las acciones directas que se han implementado en los últimos años para continuar siendo competente. Por ello, se deben buscar otras acciones sin explotar que puedan ser fuentes de ventaja competitiva.

La empresa de estudio es una industria integradora, es decir, proporciona soluciones completas a la medida de cada cliente. En este tipo de organización no se puede competir en el proceso de fabricación como en una industria de manufactura, pero sí se puede competir en la cadena de suministro. Encontrar en qué punto de la cadena de suministro puede obtenerse valor es la clave.

El beneficio de una empresa se obtiene por la diferencia de ingresos y gastos. Para aumentar el beneficio se debe incrementar los ingresos y/o reducir los gastos. En una empresa, generalmente, el departamento de ventas se encarga de obtener los ingresos y el departamento de compras de realizar los gastos. El departamento de compras se encarga de minimizar gastos intentando obtener la mejor relación entre precio, calidad y plazo de pago. Los ejecutivos consideran esencial reducir costes y actúan según esta necesidad. Además, se harán más esfuerzos por conseguir ahorros debido a la situación económica actual.

De acuerdo a esto, los ejecutivos consideran un punto clave el proceso de compra estratégico en la cadena de suministro. Algunas de sus actuaciones son profesionalizar las compras aumentando sus capacidades y alinear los objetivos de compras con los objetivos corporativos porque los directores financieros consideran la función de compras una actividad integral.

Otro indicio de la importancia de las compras estratégicas se observa en la estructura organizativa de la empresa. La función de compras aparece por primera vez en el nivel superior como responsable de compras. A continuación un CFO se hace responsable de todos los departamentos de compras de las divisiones y áreas de negocios.

Por tanto un proceso de compra estratégico implica una función de compras estratégicas. La función de compras estratégica puede influir directamente en el beneficio de la empresa, así se considera en la empresa y se implementa.

Pregunta 2 para la investigación empírica: La relación con los proveedores, ¿se incluye en la estrategia? ¿De qué manera?

Las relaciones entre la empresa y los proveedores son altamente complejas y están interrelacionadas a través de varios niveles de la jerarquía de suministro. Previamente a iniciar una relación con un proveedor, la empresa debe conocer las relaciones que tiene y las que quiere según la estrategia definida para modificar o no las relaciones pertinentes. Todos los departamentos involucrados en la selección y alianza con un proveedor acuerdan las condiciones necesarias primeramente a establecer la relación. Gestionar los vínculos con el cliente interno es fundamental para asegurar unas buenas relaciones con el proveedor. El proceso para establecer una alianza resulta muy complicado sobre todo si se trata de relaciones a largo plazo porque deben ser coherentes con la filosofía y objetivos de la empresa. El proceso de selección y la relación del proveedor se complementan con las capacidades y cultura del proveedor e intentan tener claras las medidas técnicas y objetivos.

La relación con los proveedores se incluye en todos los niveles de la estrategia y está dirigida a conseguir los proveedores adecuados. La estrategia de compras para la gestión de proveedores depende del tipo de proveedor (externo o interno) y de la categoría del producto comprado (servicio o componente). En la estrategia categórica aparece específicamente la estrategia a seguir en la relación con los proveedores, es decir, dependiendo de la categoría se buscan unos propósitos u otros. En la relación con proveedores externos existen diversas posibilidades para llevar a cabo la alianza en base a variables diferentes, generalmente precio, calidad, plazo, tipos de contratos, etc. Los proveedores externos están ligados a la categoría de servicios por tanto se puede conseguir una alianza enfocada a maximizar la productividad de la categoría de servicios.

Las relaciones, como un proceso organizativo, se enfocan en un producto o servicio y no en la organización en general. Sin embargo, las características y objetivos de una relación colaborativa y a largo plazo son coherentes con el resto de niveles estratégicos. Es necesario que la estrategia sea definida, entendida e integrada por todos en el caso de una relación a largo plazo siendo prescindible en una relación a corto plazo. Las relaciones colaborativas participan en la consecución de soluciones estandarizadas. De esta manera, la relación con los proveedores también aparece en la estrategia a niveles superiores.

Pregunta 3 para la investigación empírica: *¿Cuáles son las estrategias a cada nivel, es decir, a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio, a nivel de la función de compras y a nivel categoría?*

La estrategia corporativa se define en base a su entorno general y las presiones competitivas. Uno de los objetivos es aprovechar el poder de compras de la empresa y el conocimiento que tiene del mercado para lograr una ventaja competitiva. Cualquier estrategia de compras está enfocada a conseguir ahorros.

En el entorno específico de la empresa (ver Figura 8) se encuentran los competidores, los proveedores y los clientes. La estrategia corporativa se despliega a la estrategia de compras que a su vez debe diseñarse en función de los proveedores y clientes que dispone. Por tanto, la estrategia de compras está fuertemente influenciada por la estrategia corporativa y por los proveedores y los clientes, es decir, por todo su entorno específico. Así, la estrategia de cada división también depende de los proveedores y clientes que dispone.

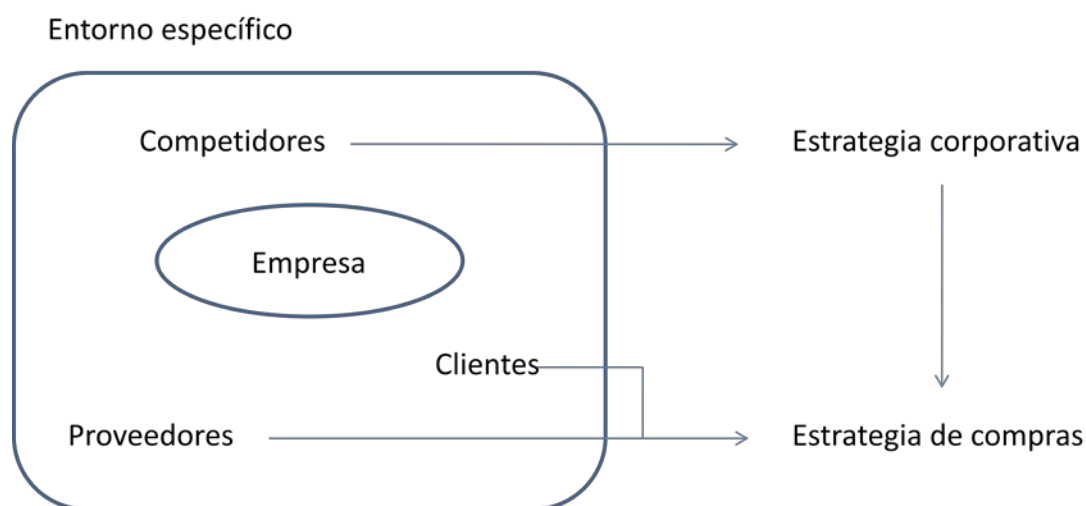


Figura 8. Influencia del entorno específico en la estrategia.

Las estrategias de negocio son necesarias en empresas multiactividad. En esta organización, las estrategias contrastan con la teoría porque no existen estrategias distinguidas por la actividad que realizan. El tipo de negocio o división según el ámbito industrial al que pertenece no implica diferenciación de estrategias. Por ejemplo, en el área de automoción de la empresa el cliente es muy exigente. El tipo de cliente obliga a utilizar un tipo de estrategias u otras. El tipo de forma de trabajo obliga a disponer de proveedores con unas cualidades u otras. Las estrategias a nivel de unidad de negocio se diferencian en esta empresa por la forma de trabajo (productos o proyectos) y por el tipo de cliente. A diferencia de lo que expone Porter (Porter, 1985), no sólo se puede obtener una ventaja competitiva a partir de una estrategia a nivel de negocio, también se puede obtener a partir de una estrategia a nivel funcional. Esto se debe a que la

empresa diferencia las estrategias por el tipo de trabajo y no por el tipo de negocio (ámbito industrial: electricidad, mecánica, etc.).

Otro objetivo a nivel sector es centralizar compras de todas las unidades de negocio para obtener una ventaja competitiva (ver Figura 9). Se origina a partir de las sinergias que se pueden encontrar entre las diferentes unidades de negocio en sus departamentos de compras y a su vez implica unos objetivos para compras. La centralización de los departamentos de compras además de conseguir ahorros también logra mejorar la agilidad, flexibilidad, etc. Para conseguir ahorros la estrategia de compras se centra en gestionar proveedores.

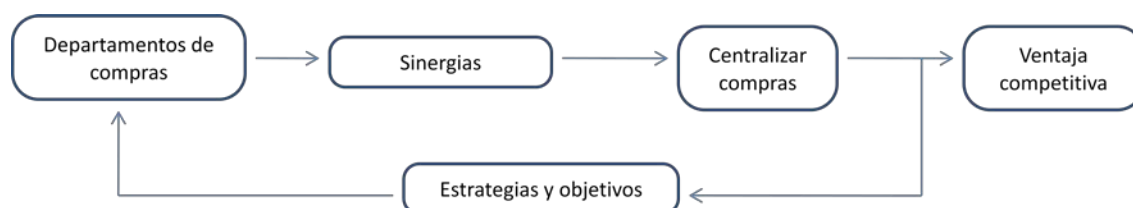


Figura 9. Proceso realimentado originado por las sinergias.

Las sinergias entre las divisiones del sector son coordinación logística y transporte, servicios profesionales (actividades de contratación (aspectos legales, laborales, medioambientales, prevención de riesgos laborales), commodities, etc.), riesgos y actividades de compras. Se encuentran estas sinergias porque las divisiones tienen proyectos parecidos y a veces la misma problemática. Se están definiendo los objetivos para compras y se están creando las condiciones necesarias para que todos los departamentos de compras de las divisiones se comuniquen y este proceso de encontrar sinergias se facilite.

Respecto a las actividades de compras, existen sinergias en la gestión de proveedores, los métodos y herramientas de compras y los contratos. Se pretende formar una base de proveedores globales para todas las divisiones. Esta tarea es especialmente importante en el caso de subcontratación. Algunas herramientas de compras que facilitan el proceso de compra son los sistemas para compartir información, por ejemplo, los sistemas tipo EDI. Dependiendo de la capacidad del proveedor estas herramientas se pueden utilizar.

La centralización de compras se está realizando agrupando todas las sinergias de estas actividades. Los objetivos de las sinergias son utilizar proveedores comunes, que a nivel de procesos y normativa ganarán tiempo y por volumen las ventajas son las economías de escala (reducción de precios, etc.), la posibilidad de abarcar otras partes del mercado conjuntamente (por dos divisiones o más), beneficio para la división que ya ha trabajado con ese proveedor (por ejemplo, en precio) y para la división que próximamente trabajará (ya se conoce con seguridad que es un buen proveedor).

El objetivo final es encontrar soluciones estandarizadas para ganar tiempo. El resultado inmediato es el impacto económico en el beneficio de la empresa, muy importante porque miden al personal por eso y a nivel de proceso: organización y optimización de recursos. Todo este tipo de sinergias crean valor a nivel funcional en concordancia con la teoría de Porter (Porter, 1985).

La estrategia categórica tiene un enfoque global. Se definen nuevas categorías según los negocios, aprovisionamiento global en nuevos mercados y proveedores, incluso influyen al mercado, en qué productos se venderán, cómo suministrarlos, redes de suministro, etc. De todos los niveles de la estrategia, el nivel categórico es el que mayor valor puede aportar y donde se puede crear valor, principalmente en el proceso de compra categórico, procesos en general, organización, etc. La estrategia categórica crea valor enfocándose en la gestión de proveedores, optimización de la base de proveedores (implica homologación-evaluación-desarrollo), involucrar a los proveedores en nuevos productos y sobre todo en los procesos (preventa, etc.); ahorros, reducción del coste total, reducir la complejidad del proceso de compra (contratos y aspectos legales) para darle más flexibilidad y agilidad y poderse adaptar cuanto antes al mercado.

Estos son elementos de valor importantes que influenciarán a la estrategia de categoría y el desarrollo de ésta será una parte importante de la estrategia corporativa. A medio plazo podrán observarse los efectos y la influencia de la estrategia categórica. Estas acciones y su proceso de desarrollo deben extenderse a medio plazo para que realmente surja efecto.

Pregunta 4 para la investigación empírica: *¿Las estrategias de los diferentes niveles están alineadas?*

La estrategia de compras es el resultado de la estrategia general, sin embargo, el proceso de desarrollo estratégico no es integrado porque la estrategia de compras no interviene en este proceso. El proceso de compra sería más completo si compras participara en el desarrollo del plan estratégico aportando las particularidades que requiere cada categoría.

Las estrategias, objetivos y algunos indicadores están alineadas hasta el nivel de compras. En el último nivel, correspondiente al nivel categórico, la estrategia se define para cada categoría intentando obtener ventajas a largo plazo. Sin embargo, se trabaja para conseguir los objetivos corporativos. La valoración del logro de la estrategia categórica no está alineada con los objetivos corporativos y esto acarrea dificultades para los compradores en la decisión final de compra.

El alineamiento entre el nivel de compras y el categórico es parcial como se ha visto en la Tabla 6. Algunos objetivos aparecen en los dos niveles - % BAIT, proveedores globales e ir conjuntamente al mercado- que curiosamente, coinciden con los que están

alineados con los niveles superiores. Otros objetivos se alinean dependiendo del caso con el propósito de obtener el máximo beneficio en cada una de las circunstancias.

Pregunta 5 para la investigación empírica: *¿La importancia del alineamiento afecta más a unas categorías que a otras? ¿A cuáles?*

A nivel categórico existen muchas variables para alinear y controlar. La categoría de componentes tiene las variables (precio, calidad, etc.) más definidas y por ello su estrategia está limitada. En cambio, en la categoría de servicios se puede diseñar una estrategia de forma que se priorice una variable respecto a otras según interese, por ejemplo, el plazo. El alineamiento de la estrategia de la categoría de servicios con la estrategia de niveles superiores es más factible porque existe la posibilidad de alinear a una variable u otra, o incluso varias al mismo tiempo. En la categoría de componentes es necesario que el objetivo corporativo esté relacionado con la variable que tiene libre (precio).

En estrategias definidas a corto plazo para obtener el máximo beneficio posible resulta esencial que la categoría de componentes esté perfectamente alineada debido a que su variable crítica es el precio y ocupa mayor volumen en la empresa. La categoría de servicios unida a las divisiones de proyectos necesitan un periodo de tiempo largo para ver el beneficio que producen. Esto implica definir una estrategia a largo plazo donde el alineamiento de las estrategias es crítico para alcanzar el éxito de la compra. La importancia del alineamiento influye más a unas categorías que a otras dependiendo, en este caso, del periodo de tiempo que se dispone para realizar el proceso de compra.

Pregunta 6 para la investigación empírica: *¿Qué impacto tiene la función de compras en el rendimiento de la empresa? ¿Cómo se mide? ¿La medición está referida a los objetivos corporativos del año?*

La empresa utiliza una perspectiva estratégica para medir a compras. Internamente, existe un impacto fuerte porque los objetivos de la empresa están asociados al rendimiento del departamento de compras y de las personas involucradas en él. El salario variable es un incentivo muy importante para que la persona rinda y ayude en todo lo posible a conseguir los objetivos a su nivel, que posteriormente conseguirán los objetivos corporativos. Los objetivos principales de la empresa se reflejan en el salario variable. Esto implica que las personas involucradas en compras también se comportan estratégicamente.

Además existen otro tipo de mediciones, por ejemplo, mediciones relacionadas con un grupo de trabajo para un proyecto. Esta evaluación la utilizan para ver cómo se ha desarrollado el proyecto pero no está ligada al salario variable. También aparecen objetivos importantes, por ejemplo la gestión de proveedores, que no se cuantifican o

evalúan y sin embargo están presentes en todos los niveles de la empresa. Todas estas mediciones pueden ayudar a valorar el impacto de la función de compras en el rendimiento de la empresa y la importancia de ella. Un ejemplo de todo esto es un proyecto que realizó la empresa en el que el trabajo conjunto de compras con la organización aumento el beneficio del proyecto en 10 millones de euros.

Capítulo 5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

La estrategia de compras está influenciada por la estrategia corporativa y categórica de forma vertical y por la cadena de suministro, proveedores y clientes, de forma horizontal (ver Figura 10). Los objetivos corporativos y categóricos surgen de propósitos diferentes e implican una estrategia a seguir distinta. Encontrar un equilibrio estratégico que consiga la máxima productividad de cada categoría y que a su vez cumpla con los objetivos corporativos requiere un proceso integrado.

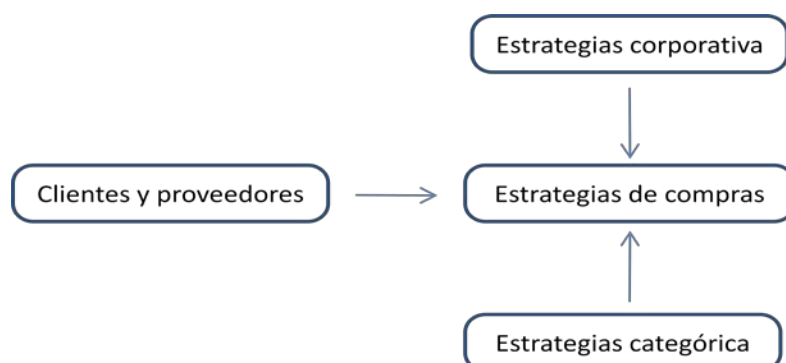


Figura 10. Elementos que influyen a la estrategia de compras.

Un proceso integrado se compone de la incorporación de las estrategias, objetivos, mediciones y actuaciones desde el nivel superior hasta el inferior, siendo consecutivos unos con otros. Aunque en la integración no es imprescindible un alineamiento completo, se considera apropiado el alineamiento de estrategias de los niveles superiores hasta el nivel de unidad de negocio donde las particularidades de éstas implican estrategias distintas. A partir de aquí, las estrategias categóricas no sólo requieren unos objetivos diferentes a los objetivos corporativos, sino que incluso pueden ser contradictorios. El alineamiento categórico tiene mayor o menor importancia dependiendo de la categoría (servicios/componentes) y del mercado atendido (proyectos/productos). En cada una de estas cuatro casuísticas existen una o más variables clave. Si éstas variables clave coinciden o están estrechamente relacionadas con los objetivos corporativos es importante dirigir esfuerzos para su alineamiento.

El estudio y definición de las categorías para formular estrategias entorno a ellas constituye el primer paso. Es fundamental definir los objetivos y mediciones de acuerdo a las mejores estrategias categóricas para comprobar cómo se obtiene la máxima productividad y eficiencia de cada categoría. A partir de ahí, se considera la opción de asignarles más recursos para lograr la estrategia si realmente se necesitan y alinear aquellos objetivos categóricos que ayuden a obtener la mayor productividad y eficiencia.

Parte del proceso a nivel horizontal son las relaciones con los proveedores. Una alianza a largo plazo implica el alineamiento con la estrategia corporativa para integrarse en el

proceso y así obtener ventajas de ella. Además las alianzas con proveedores facilitan la intercambiabilidad de proveedores, las sinergias entre divisiones, las soluciones estandarizadas e involucrar a los proveedores en la fase de oferta. Las sinergias a su vez, se traducen en centralización de compras y soluciones estandarizadas. Al final, todo esto ayuda a mejorar la flexibilidad y agilidad en la empresa. Estas características son necesarias para lograr una ventaja competitiva a través de la función de compras.

Capítulo 6. LIMITACIONES

El método de estudio de caso puede ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a las preguntas de la investigación. Sea este estudio de caso único a una organización con diferentes unidades de análisis para estudiar la realidad de forma global con las siguientes limitaciones:

- Sesgo del entrevistador y de la persona entrevistada.

Las entrevistas se han diseñado y realizado con conocimiento del grupo al que pertenece el sujeto entrevistado y del objetivo del estudio. Además, el investigador y el entrevistador son la misma persona lo que puede llevar al sesgo de los resultados por el deseo de obtener resultados positivos. El entrevistador puede preguntar de forma involuntaria con más detalle e insistencia sobre algunos aspectos que pueden llegar a influir en la respuesta de la persona entrevistada.

En la otra cara, se encuentra la persona entrevistada a la cual se le ha informado del estudio, de la organización que lo está realizando de los objetivos del mismo. Estas razones también afectan a la información obtenida porque puede ser subjetiva en algunos aspectos. Cuando esta información es analizada, la persona encargada debe valorar que parte de la información es totalmente objetiva y que se quiere transmitir realmente con algunas expresiones y comentarios.

- Las categorías de la empresa.

La literatura carece de investigaciones profundas sobre la categoría de productos y su utilización en las empresas. El estudio se inició definiendo dos unidades de análisis, los niveles de la organización y las familias de productos comprados o categorías. A priori, no se conocía si la empresa aplicaba esta distinción categórica en sus productos o de qué manera lo hacía. Según se desarrollaban las entrevistas se iba acercando la investigación a esta distinción categórica que existe en la empresa.

El tipo de empresa, su forma de trabajo, su relación con los proveedores y los tipos de clientes que dispone, es un caso particular de cómo trabajan con las categorías, su forma de definición, importancia, etc. Las categorías se deben definir previamente y diferenciar en varios aspectos para realizar un análisis categórico. Los resultados obtenidos para estas categorías van ligados al tipo de empresa, clientes, proveedores, problemática, etc. Estas particularidades restringen hipótesis o teorías de aplicación general.

- Punto de vista del proveedor: ¿Cómo ven los proveedores a sus compradores? ¿En qué se fijan los proveedores?

La opinión de los proveedores sobre sus clientes depende de varios factores: grado de reacción o receptividad del proveedor (Ramsay & Wagner, 2009), el valor del

proveedor y el atractivo del comprador o cliente. El grado de reacción o receptividad del proveedor se refiere a cómo de receptivo está para requerir una acción desde cualquier cliente seleccionado. El valor del proveedor representa el beneficio neto que los proveedores reciben del acto de trabajar con un cliente dado y deriva de una mezcla de características del comprador, comportamientos y atributos de compra, cada una de las cuales tiene un efecto en la eficiencia y bienestar económico de la operación del proveedor.

Las fuentes de valor del proveedor son fácilmente cuantificables si se trata de elementos tangibles, éste sabrá de forma precisa cuánto serán sus beneficios y sus costes. Cuando en el ofrecimiento de compra aparecen elementos intangibles, como la posibilidad de que el personal del proveedor y del comprador tenga interacciones o las dificultades con el tratamiento de mercancías del comprador, la cuantificación es menos precisa. Si un proveedor en un proceso de compra considera suficiente el valor del proveedor entonces seleccionarán al cliente y aceptarán el pedido. El grado de receptividad a los requerimientos del comprador puede estar afectado después por la magnitud esperada del valor del proveedor. Si numerosas fuentes del valor del proveedor pueden ser identificadas, resulta sencillo medir el atractivo del comprador, por tanto, éste puede aumentar su influencia sobre cualquier comportamiento del proveedor. Además, el aprovisionamiento es una cuestión clave para encontrar presiones competitivas en el mercado y demandas de cara a la empresa.

Los proveedores tienen su visión particular de los compradores y este hecho influye en el proceso de compra. Conviene conocer las conductas y características que los proveedores encuentran atractivos en un comprador para comprender mejor el proceso de compra y conseguir mejores relaciones. Como toda relación participan al menos dos partes que están interaccionando continuamente y resulta ventajoso conocer el comportamiento de cada una de las partes y la influencia mutua existente.

Capítulo 7. RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA.

Las recomendaciones están basadas en los resultados de la teoría y el estudio de la compañía. Para favorecer el proceso de compra y conseguir una ventaja competitiva, la empresa debe considerar las siguientes propuestas:

- Integrar al departamento de compras en el desarrollo del plan estratégico de la empresa aportando las particularidades que requiere cada categoría para que los objetivos corporativos y categóricos establecidos estén propuestos en base al mismo interés.
- Enfocar las estrategias de compras en base a conseguir ahorros.
- Definir cuidadosamente los objetivos que están ligados al salario variable del personal relacionado con la compra de tal forma que una decisión de compra basada en esto no perjudique al beneficio final.
- Diseñar un sistema de medición de acuerdo a obtener la mayor productividad y eficiencia a largo plazo en el que se incluyan indicadores para todos los objetivos. De esta manera se valora y evalúan los objetivos y se conoce mejor la importancia de cada categoría. Esto permite estudiar si los esfuerzos y la dedicación de recursos a las categorías son suficientes.
- Favorecer los esfuerzos de alineamiento categórico sólo en aquellos casos que realmente sea importante.
- Estudiar las relaciones actuales con los proveedores y las que desea la empresa según la estrategia definida. Además, las relaciones a largo plazo deberían ser coherentes con la filosofía y objetivos de la empresa.
- Establecer alianzas en el caso de productos o soluciones muy definidas y/o repetitivas para potenciar las soluciones estandarizadas y agilizar el proceso de compra.
- Aliarse con varios proveedores que satisfagan un mismo tipo de servicio para obtener más flexibilidad.
- Dedicar profesionales de la compra únicamente al desarrollo de proveedores y la colaboración con los mismos, trabajando por la continuidad de la relación.
- Incentivar el uso de herramientas informáticas internamente y con los proveedores para agilizar el proceso y las decisiones de compra.
- Gestionar adecuadamente con el cliente interno las relaciones, objetivos y riesgos. Se consigue manteniendo reuniones interdepartamentales periódicas.
- Acordar las condiciones necesarias entre todos los departamentos involucrados en una alianza previamente a establecerla.
- Realizar reuniones periódicas y/o foros involucrando a todos los departamentos para identificar y medir posibles elementos de mejora en la cadena de suministro.
- Continuar buscando sinergias y centralizar compras.
- Favorecer a la fase de oferta involucrando a los proveedores para mejorar la actuación de la cadena de suministro. A través de alianzas a largo plazo las

condiciones de compra con el proveedor son establecidas previamente y ayudan a la realización de la oferta.

3. CONCLUSIONES

Este proyecto proporciona un perfil detallado de la función de compras establecida en una gran empresa de manufactura. Los resultados obtenidos complementan la teoría existente sobre la función de compras y su implementación en la empresa. Además, el estudio de caso ayudará al proyecto de investigación del IPS reforzando el análisis cuantitativo. Por otro lado, el estudio permite identificar y proponer mejoras a la función de compras de la empresa para que sean consideradas. También se utilizará parte de la información obtenida para la publicación de un artículo del ZLC en colaboración con el MIT (Massachusetts Institute of Technology).

Se ha conseguido conocer la estrategia a todos los niveles y cómo se despliega hasta el nivel inferior, los objetivos asociados a estas estrategias y la interacción de la función de compras en la cadena de valor, particularmente en la relación con el proveedor. El análisis ha permitido descubrir que la función de compras influye en el rendimiento de la empresa. Quizás se desconozca toda la influencia en el rendimiento de la empresa porque necesitaría de un estudio en profundidad y datos más relevantes y/o cuantitativos. Por último, se ha comprobado que el alineamiento categórico influye más según una categoría u otra y el tipo de mercado. Así, los objetivos inicialmente propuestos para el proyecto se han cumplido y el trabajo realizado es satisfactorio.

Al final, el tiempo empleado ha sido mayor del esperado debido a la dedicación que requiere un trabajo de investigación y por el desconocimiento de la realización de este tipo de estudio muy diferente a los trabajos realizados durante la carrera. En ingeniería el resultado es objetivo, sin embargo, en una investigación cualitativa no es todo blanco o negro. Otras dificultades añadidas fueron que la mayor parte de las fuentes consultadas estaban en inglés y que conforme avanzaba el proyecto, la investigación se reconducía porque a priori no se sabe hasta dónde puede llegar.

Al realizar el proyecto en una empresa te permite ver una situación real, trabajar con profesionales, mejorar las habilidades sociales, empresariales y comunicativas. El ámbito internacional del proyecto te aporta una perspectiva amplia del mundo empresarial, del trabajo con clientes públicos y privados y con proveedores. Además, la problemática de la empresa refleja de alguna manera la problemática de la sociedad actual.

La continuación del proyecto ofrece dos líneas de trabajo. Una de ellas es la realización de un estudio cuantitativo para conocer en qué medida y cómo los diferentes grados de alineamiento afectan al rendimiento de compras. La otra línea de trabajo se sitúa dentro de la cadena de valor en el lado opuesto de los proveedores, es decir, se correspondería con un estudio sobre las relaciones de la empresa con el cliente externo.

Bibliografia

- Bidault, F., Butler, C., & Despres, C. (1998). The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation. *Research Policy* 26 (7/8) , pp. 719-773.
- Carlson, P. (1990, May-June). The Long and the short of strategic Planning. *Journal of Business Strategy* , pp. 15-19.
- Carter, P., Carter, J., Monczka, R., Blascovich, J., Slaughter, T., & Markham, W. (2007). *Succeeding in a Dynamic World: Supply Management in the Decade Ahead*. Tempe, AZ: CAPS Research.
- Cavinato, J. (1991). Integrating purchasing into corporate strategy. *Conference Proceedings* (pp. 130-134). NAPM.
- Clark, K., & Fujimoto, T. (1991). *NPD Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Consulting, A.-b. U., & Services, C. R. (2003, September 2). CFOs and the Supply Chain, Paying Attention: Chief Financial Officers Get Involved in Managing More Supply chains. *Traffic World* .
- Cousins, P. D. (2002). A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships. *European Journal of Purchasing and Supply Management* , 71-82.
- Cousins, P. D. (1999a, 5 1). An investigation into supply base restructuring. *European Journal of Purchasing and Supply Management* .
- Cousins, P. D., & Spekman, R. (2003). Strategic supply and the management of inter- and intra-organisational relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management* 9. , 19-29.
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Farmer, D. (1981a). Input management. *Journal of General Management* 6 (4) , 3-15.
- Farmer, D. (1981b). Seeking strategic involvement. *Journal of Purchasing and Materials Management* 17 (3) , 20-24.
- Flynn, A., Harding, M., Lallatin, C., Pohlig, H., & Sturzl, S. (2006). *ISM Glossary of Key Supply Management Terms*. Tempe, AZ (4th edition).
- Hartley, J., Zirger, B., & Kamath, R. (1997). Managing the buyer-supplier interface for on-time performance in product development. *Journal of Operations Management* 15 , pp. 57-70.
- Hillebrand, B., & Biemans, W. (2004). Links between internal and external cooperation in product development: an exploratory study. *Journal of Product Innovation Management* 21 (2) , pp. 110-122.
- Hines, P. (1994). *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*. Pitman Publishing. London, UK.

- Imai, K., Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1985). *Managing the new NPD process: how Japanese companies learn and unlearn*. Cambridge (pp.337-381): Harvard Business School Press.
- INSEAD, A. a. (2003). *A Global Study of Supply Chain Leadership and Its Impact on Business Performance*. white paper.
- Kamath, R., & Liker, J. (1994). A second look at Japanese product development. *Harvard Business Review* , 154-170 (October-November).
- LaBahn, D., & Krapfel, R. (2000). Early supplier involvement in customer new product development: a contingency model of component supplier intentions. *Journal of Business Research* 47 (3) , pp. 173-190.
- Laneros, R., & Monczka, R. (1989, 3 25). Co-operative buyer supplier relationships and a firm's competitive strategy. *Journal of Purchasing and Materials Management* , pp. 9-18.
- Macbeth, D., & Ferguson, N. (1994). *Partnership Sourcing: an Integrated Supply Chain Approach*. London, UK: Pitman Publishing.
- Mandar, D., Lars, B., Robin, v. H., & Pär, A. (2009). Supplier selection or collaboration? Determining factors of performance improvement when outsourcing manufacturing. *Journal of Purchasing & Supply Management* 15 , pp. 143-153.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management*. South-Western(Fourth edition).
- Nishguchi, T. (1994). *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. Oxford, UK.: Oxford University Press.
- Petersen, K., Handfield, R., & Ragatz, G. (2003). A model of supplier integration into new product development. *Journal of Product Innovation Management* 20 (4) , pp. 284-299.
- Petersen, K., Handfield, R., & Ragatz, G. (2005). Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. *Journal of Operations Management* 23 (3-4) , pp. 371-388.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Ragatz, G., Handfield, R., & Scannell, T. (1997). Success factors for integrating suppliers into product development. *Journal of Product Innovation management* 14 (3) , pp. 190-202.
- Ramsay, J., & Wagner, B. (2009). Organisational Supplying Behaviour: Understanding supplier needs, wants and preferences. *Journal of Purchasing and Supply Management* , doi:10.1016/j.pursup.2009.02.001.
- Ring, P., & Van De Ven, A. (1992). Structuring co-operative relationships between organisations. *Strategic Management Journal* (13) , pp. 483-498.
- Song, M., & Benedetto, A. (2008). Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. *Journal of Operations Management* 26 (1) , pp. 1-22.

- Spekman, R., & Hill, R. (1980). Strategy for effective procurement in the 1980s. *Journal of Purchasing and Materials Management* (16) , 3.
- St.John, C., & Young, S. (1991, Spring). The strategic Consistency Between Purchasing and Production. *International Journal of Purchasing and Materials Management* . , pp. 15-20.
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal* 22 , pp. 403-433.
- Thomas, E. (2009). Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. *Journal of Purchasing & Supply Management* 15 , pp. 187-197.
- Trent, R. (2003). Procurement and Supply Management Organizational Design Survey. *research white paper* .
- Van Echtelt, F., Wynstra, F., Van Weele, A., & Duyesters, G. (2008). Managing supplier involvement in NPD: a multiple-case study . *Journal of Product Innovation Management* 25 , pp. 180-201.
- Van Weele, A. (1984). Purchasing performance measurement and evaluation. *Journal of Purchasing and Materials Management* , 16-22.
- Walter, A. (2003). Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development. *Journal of Business Research* 56 (9) , pp. 721-733.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*.